

Kati Ikonen

Teollisuuden varaosien hinnoittelu

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalous

Opinnäytetyö

5.11.2012

Tekijä(t) Otsikko	Kati Ikonen Teollisuuden varaosien hinnoittelu
Sivumäärä Aika	38 sivua + 2 liitettä 5.11.2012
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Talous ja rahoitus
Ohjaaja(t)	Ohjaava opettaja Marjo Koistinen
<p>Tässä opinnäytetyössä tutkittiin varaosien hinnoittelua. Työn tavoitteena oli vertailla varaosien hinnoittelun teoriaa yritysten käyttämiin varaosien hinnoittelumenetelmiin. Varaosat ovat osa jälkimarkkinaliiketoimintaa. Jälkimarkkinoinnilla, erityisesti varaosakaupalla, nähdään olevan potentiaalia yrityksen liiketoiminnassa, ja siihen voidaan hinnoittelulla vaikuttaa.</p> <p>Teoriaosassa on tarkasteltu hintaan ja hinnoitteluun liittyviä peruskäsitteitä. Siinä on vertailtu kustannus-, markkina- ja arvopohjaisia hinnoittelustrategioita, niiden hyviä ja huonoja puolia sekä soveltuvuutta varaosien hinnoitteluun. Työssä on esitelty käytännön esimerkkejä, kuinka edellä mainittuja menetelmiä voidaan soveltaa hinnoitteluun.</p> <p>Työn tavoitteena oli tutkia, miten hyvin teoriaa sovelletaan käytännön teollisuuden varaosien hinnoittelussa. Tutkimus toteutettiin laadullisella tutkimusmenetelmällä, jossa harkintaan perustuen haastateltiin kolmea eri yritystä, neljää eri varaosaliiketoimintaa. Yrityksiltä kysyttiin heillä käytössä olevista menetelmistä, työkaluista, resursseista ja tulevaisuuden hinnoitteluun liittyvistä kehityskohteista.</p> <p>Tutkimuksen johtopäätöksenä on, että haastatellut yritykset soveltavat melko hyvin teorian suosittelemia menetelmiä varaosien hinnoitteluun. Johtopäätöksenä on myös, että nimikkeiden suuri määrä ja kaupallisen hinnoittelutyökalun käyttö hiovat hinnoitteluprosessia tehokkaammaksi.</p>	
Avainsanat	Varaosan hinnoittelu, hinnoittelustrategia, hinnoittelumenetelmä

Author(s) Title	Kati Ikonen Pricing of Industrial Spare Parts
Number of Pages Date	38 pages + 2 appendices 5 November 2012
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Accounting and Finance
Instructor(s)	Marjo Koistinen, Lecturer
<p>The purpose of the present study was to compare the theory of industrial spare parts pricing to real life pricing practices. Spare parts form the backbone of the after sales business and spare parts seem to have potential in generating considerably high margins in after sales business. Companies could influence their profitability by optimizing their spare parts pricing.</p> <p>The theory part of the study introduced the basic concepts of pricing. It compared the cost, market and value-based pricing strategies, their advantages and disadvantages, as well as the suitability for spare parts pricing. In addition, practical examples were presented in this study about how the above mentioned methods could be applied in pricing.</p> <p>Qualitative research methodology was utilized in this study. The aim of the investigation was to examine how well the theory was applied in industrial companies in spare parts pricing. In the research three different industrial companies, with four different businesses were interviewed. Companies were asked, what kind of pricing methods they used, about tools, resources, and future pricing objectives.</p> <p>The study concluded that the interviewed companies applied the theory of the methodology recommended for spare parts pricing quite well. The conclusion was also that a large number of materials and commercial pricing tool made the pricing process more efficient.</p>	
Keywords	Spare part pricing, pricing strategy, pricing methodology

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimusongelma ja kysymykset	1
1.2	Lähdeaineisto ja käytetyt tutkimusmenetelmät	2
2	Teollisuuden varaosat	2
2.1	Taustaa	2
2.2	Varaosat osana teollisuuden kunnossapitoa	3
2.3	Varaosien hinnoittelun puitteet	4
2.4	Varaosien jaottelua	5
3	Hinta ja hinnoittelumenetelmät	5
3.1	Hinta ja siihen liittyviä peruskäsitteitä	6
3.1.1	Hinta kilpailukeinona	6
3.1.2	Kysyntä	7
3.1.3	Kysynnän hintajousto	9
3.1.4	Hinnoittelu	10
3.2	Hinnoittelustrategioita	11
3.2.1	Kustannuspohjainen hinnoittelu	12
3.2.2	Markkinapohjainen hinnoittelu	14
3.2.3	Arvopohjainen hinnoittelu	16
3.3	Menetelmien vertailua ja soveltuvuus varaosien hinnoitteluun	19
3.4	Varaosien hinnoittelu	23
3.4.1	Suosituksia varaosien hinnoitteluun	24
3.4.2	Elinkaarihinnoittelu	25
4	Laadullinen tutkimus: teollisuuden varaosien hinnoittelu	26
4.1	Tutkimusongelma	26
4.2	Haastattelun kohderyhmä	27
4.3	Tutkimuskysymykset	27
4.4	Tutkimusmenetelmä ja -tilanne	28
4.5	Haastateltujen yritysten taustatiedot	28
4.6	Yrityksissä käytössä olevat hinnoittelumenetelmät	29
4.7	Hinnoittelumenetelmien soveltuvuudesta varaosien hinnoitteluun	31

4.8	Yrityksien hinnoitteluresurssit ja työkalut	32
4.9	Varaosien hinnoitteluun liittyvät kehityshankkeet	34
5	Johtopäätökset	34
5.1	Tutkimuksen pätevyys	34
5.2	Haastattelujen yritysten käyttämät hinnoittelumenetelmät	35
5.3	Haastateltujen yritysten käyttämät työmenetelmät ja työkalut	36
5.4	Yritysten lähitulevaisuuden hinnoittelun kehityshankkeet	37
6	Oman työn arviointi	37
	 Lähdeluettelo	 39
	 Liitteet:	
	Liite 1. Haastattelukysymykset	
	Liite 2. Haastateltujen henkilöiden asema yrityksessä, haastattelupäivämäärä	

1 Johdanto

Jälkimarkkinoinnilla tarkoitetaan myynnin jälkeistä ylläpitoon liittyvää toimintaa kuten huoltoa, korjausta, teknistä tukea, koulutusta ja varaosa- sekä lisätarvikekauppaa (Cohen 2006, 129). Erityisesti varaosakauppa edustaa merkittävää osaa jälkimarkkinoinnin liiketoiminnasta, jonka kannattavuuteen voidaan hinnoittelulla vaikuttaa (Zinoecker 2006, 14). Tuhansien varaosanimikkeiden hinnoittelu koetaan monimutkaiseksi ja haastavaksi. Miten asettaa varaosien hinta oikealle tasolle niin, että yrityksen voitto maksimoituu mutta asiakkaat pysyvät tyytyväisinä? Miten löytää oikea hintataso niin, että kysyntä ei laske eivätkä kilpailijat vie asiakkaita?

1.1 Tutkimusongelma ja kysymykset

Opinnäytetyöni aiheena on teollisuuden varaosien hinnoittelu. Tutkin ja vertailen kolmea eri hinnoittelustrategiaa: kustannus-, markkina- ja arvopohjaista hinnoittelua sekä niiden soveltuvuutta teollisuuden varaosille. Tavoitteena on selvittää, mitä kustannus-, markkina- ja arvopohjainen hinnoittelu tarkoittavat, miten ne eroavat toisistaan sekä mitä hyviä ja huonoja puolia niissä on. Työn tavoitteena on tutkia, miten hyvin edellä mainitut hinnoittelumenetelmät soveltuvat teollisuuden varaosien hinnoitteluun. Tarkoituksena on miettiä, miten käytännön hinnoittelutyötä tehdään, kun hinnoiteltavia nimikkeitä on tuhansia. Silti kaupallisten hinnoittelutyökalujen tarkempi tutkiminen, vertailu ja soveltuvuuden arviointi varaosien hinnoitteluun on rajattu pois tästä tutkielmasta.

Tutkimusongelmani on selvittää kustannus-, markkina- ja arvopohjaisten hinnoittelujen eroja sekä soveltuvuutta teollisuuden varaosien hinnoitteluun. Etsin vastauksia tutkimusongelmaan seuraavien kysymyksien kautta:

- Mitä kustannus-, markkina- ja arvopohjainen hinnoittelustrategia tarkoittavat, ja miten ne eroavat toisistaan?
- Millaisille teollisuuden varaosille kustannus-, markkina- ja arvopohjainen hinnoittelu soveltuvat ja miksi?

- Miten varaosien hinnoittelua käytännössä tehdään: toteutuuko teoria todellisessa elämässä?

1.2 Lähdeaineisto ja käytetyt tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyöni koostuu kuudesta eri pääluvusta. Työ alkaa johdannolla, jossa kerrotaan työn tausta, esitellään tutkimusongelma, -kysymykset ja -menetelmä sekä lähdeaineistoa. Sen jälkeen esitellään, mitä ovat teollisuuden varaosat, ja mitkä ovat niiden hinnoittelun puitteet. Luvussa 3 esitellään yleistä hinnoitteluun liittyvää teoriaa. Lisäksi siinä syvennyttään tarkemmin kustannus-, markkina- ja arvopohjaiseen hinnoittelustrategiaan sekä niiden eroihin toisiinsa nähden. Pyrin havainnollistamaan käytännön esimerkein, kuinka hinta voidaan laskea kullakin menetelmällä. Luvussa 3 esitellään myös kirjallisuudesta löytyviä suosituksia varaosien hinnoitteluun.

Teoriaosion jälkeen siirrytään laadulliseen tutkimukseen, jossa tutkitaan kansainvälisten teollisuusyritysten varaosien hinnoittelua. Tutkimuksen tavoitteena on arvioida, miten hyvin käytännön varaosien hinnoittelutyö vastaa luvussa 3 kuvattua teoriaa. Tutkimus tehdään puolistrukturoituna haastatteluna ja siinä käytetään harkinnanvaraista otantaa. Haastattelut kohdistetaan kolmeen eri yritykseen, josta yhdessä yrityksessä on mukana kaksi eri liiketoiminta-aluetta. Laadullista tutkimusta käydään läpi luvussa 4 ja tutkimuksen johtopäätöksiä luvussa 5. Lopussa vielä arvioidaan opinnäytetyötä kokonaisuudessaan.

Varaosien hinnoittelu on itselleni aiheena mielenkiintoinen ja ajankohtainen, sillä työskentelen eräässä kansainvälisessä yrityksessä varaosien hinnoittelun parissa. Käytännön hinnoittelutyössä pohdimme tämän tutkielman aihepiiriin kuuluvia asioita lähes päivittäin.

2 Teollisuuden varaosat

2.1 Taustaa

Yritykset ovat aiemmin pitäneet jälkimarkkinointipalveluja vain välttämättömänä liiketoiminnan kustannuksena ja keskittyneet enemmän tuotemyyntiin. Kun tuotteiden

katteet ovat kilpailun kiristyessä pienentyneet, on jälkimarkkinoinnin palveluihin ja varaosiin alettu vähitellen kiinnittää enemmän huomiota. Jälkimarkkinoinnin palvelujen ja varaosien katteet ovat 25 % - 1000 % suuremmat kuin alkuperäisen tuotemyynnin (Aberdeen 2005, 1–2). Silti Zinoecker (2006, 14) sanoo, että useat yritykset eivät vielä osaa täysin hyödyntää tätä mahdollisuutta varaosien hinnoittelussa ja että varaosien hinnoittelussa on hyödyntämätöntä liiketoimintapotentiaalia.

Tehokkain tapa yrityksille kasvattaa voittoa on tehdä hinnoittelu oikein. Esimerkiksi jos yritys kasvattaa myyntimäärää 1 % olettaen, että hinta pysyy muuttumattomana, yrityksen voitto kasvaa 3,3 %. Sen sijaan 1 % nosto hinnoissa olettaen, että volyymit ja kustannukset pysyvät samoina, kasvattaa yrityksen voittoa 11,1 %. Hinnoittelulla sanotaankin olevan kolmesta neljään kertaan suurempi vaikutus kannattavuuteen kuin myyntimäärän kasvatuksella. Myös muuttuvien kustannusten pieneneminen parantaa kannattavuutta enemmän kuin myyntimäärän kasvu. Jos muuttuvia kustannuksia pienennetään 1 % olettaen, että volyymit ja myyntihinnat pysyvät samoina, yrityksen voitto kasvaa 7,8 %. (Marn & Rosiello 1992, 84–85.)

2.2 Varaosat osana teollisuuden kunnossapitoa

Tekniset laitteet saattavat vikaantua, jolloin niitä on korjattava. Korjausten yhteydessä tarvitaan vikaantuneiden osien tilalle uusia osia, varaosia. Varaosilla tarkoitetaan tässä osia, komponentteja tai osakokoonpanoja, joilla tähdätään koneiden ja laitteiden toimintakunnon ylläpitämiseen. Niillä voidaan kunnossapitotoimenpiteiden yhteydessä korvata vanhat, kuluneet tai rikkoutuneet alkuperäiset koneen tai laitteen osat. (Business Directory 2012.)

Varaosat siis kuuluvat oleellisena osana teollisuuden kunnossapitoon. Kunnossapito määritellään eurooppalaisessa SFS-EN 13306 standardissa seuraavasti: ”Kunnossapitoon kuuluu kaikki koneen elinjakson aikaiset tekniset, hallinnolliset ja liikkeenjohdolliset toimenpiteet, joiden tarkoituksena on ylläpitää tai palauttaa koneen toimintakyky sellaiseksi, että kone pystyy suorittamaan halutun toiminnon.” Kunnossapidolla ja siihen liittyvillä varaosilla ylläpidetään koneen tai laitteen turvallisuutta ja käyttövarmuutta, ja samalla pidennetään laitteen käyttöikää.

2.3 Varaosien hinnoittelun puitteet

Varaosien myynnillä on riippuvuussuhde tuotteen tai laitteen myyntiin, eli ne ovat niin sanottuja täydentäviä tuotteita. Silti varaosien hinnoittelun puitteet ovat erilaiset kuin koneen tai laitteen myynnin. Kone tai laite ostetaan yhden kerran sen elinkaaren aikana. Varaosia tarvitaan tuotteen oston jälkeen aina tuotteen käytöstä poistoon asti laitteen toiminnan ylläpitämiseksi. Varaosia tarvitaan siis senkin jälkeen, kun vastaavaa tuotetta ei enää kaupasta saa. Kriittisimpien varaosien toimitusajan täytyy olla lyhyt, sillä korjaamisella saattaa olla kiire, jos asiakkaan tuotantoprosessi seisoo ja odottaa korjausta. Vastaavasti uuden laitteen toimituksella ei välttämättä ole niin kiire, sillä usein uusien laitteiden investoinnit ovat ennalta harkittuja ja aikataulutettuja. Koneiden ja laitteiden luotettavuutta ja vikatiheyttä voi olla hankala ennustaa. Siksi myös varaosien kysynnän ennustaminen on vaikeaa. (Zinoecker 2006, 15.)

Varaosaliiketoiminnassa nimikkeiden määrä on suurempi ja monimutkaisempi kuin tuotemyynnin. Kun tuotenimikkeitä on yksi tai muutama, niihin liittyviä varaosanimikkeitä voi olla kymmeniä tai satoja. Varaosavalikoimaan kuuluvat laitevalmistajan osat sekä ulkopuolisilta toimittajilta ostetut osat. Itse valmistetuissa osissa kustannuksiin vaikuttaa huomattavasti tuotannon erä koko, ulkoa ostetuissa kustannuksen määrittää ostohinta. (Zinoecker 2006, 15.)

Heti laitteen ostamisen jälkeen tuotteen valmistaja ei yleensä kohtaa suoraa kilpailua muiden toimittajien osalta. Siksi rajoitetun ajan tuotteen valmistaja on erityisasemassa. Silti yleisiä varaosia saatetaan myydä omien valmistettujen tuotteiden lisäksi myös kilpailijoiden tuotteisiin, ja päinvastoin kilpailijat saattavat myydä yleisiä osia omaan tuotteeseen. (Zinoecker 2006, 15–16.)

Erityisen kalliiden osien tai halvan laitteen korjaamiselle uuden laitteen toimittaminen on vaihtoehto asiakkaalle. Toisaalta erittäin kalliin, hankalasti vaihdettavan laitteen korjaaminen varaosilla nähdään houkuttelevampana vaihtoehtona kuin uuden laitteen ostamisen vanhan tilalle. Vaikka varaosien hintaherkkyys on alhainen, niin liian korkeat varaosahinnat saattavat vaikuttaa asiakkaan seuraavan sukupolven laitteen ostopäätökseen. Siksi varaosien hintojen tulisi olla suhteutettuna itse laitteen hintaan. (Zinoecker 2006, 15–16.)

2.4 Varaosien jaottelua

Kymmenien tuhansien varaosanimikkeiden optimaalinen hinnoittelu yksitellen on työlästä. Käytännön työn helpottamiseksi varaosat tulisi jaotella homogeenisiin nippuihin, joiden hinnoittelua voidaan ohjata. Osat, jotka kuuluvat tiettyyn ryhmään, perheeseen tai segmenttiin, hinnoitellaan samankaltaisesti samojen sääntöjen mukaan. Sen lisäksi varaosat tai -ryhmät voidaan priorisoida hinnoittelua varten esimerkiksi kulutuksen mukaan niin, että osat tai ryhmät, joilla on eniten kulutusta, hinnoitellaan huolellisemmin kuin osat tai ryhmät, joiden kulutus on vähäisempi. (Zinoecker 2006, 15.)

Esimerkkejä parametreista, joita varaosien voidaan huomioida varaosien jaottelussa:

- osan tyyppi, ominaisuudet; samankaltaiset osat samassa ryhmässä
- varaosan kriittisyys asiakkaalle
- varaosan monimutkaisuus
- suunnittelun omistajuus; yksinoikeus suunnitteluun, valmistukseen
- laadun tärkeys
- kilpailun määrä jne.

Esimerkkejä varaosaryhmistä:

- yleisosat
- kilpailukykyiset osat
- päätuotteeseen sidotut erikoisosat
- osatyyppin mukaan jaotellut, esimerkiksi kortit, sulakkeet, akut, pumput, ohjelmistot jne.

3 Hinta ja hinnoittelumenetelmät

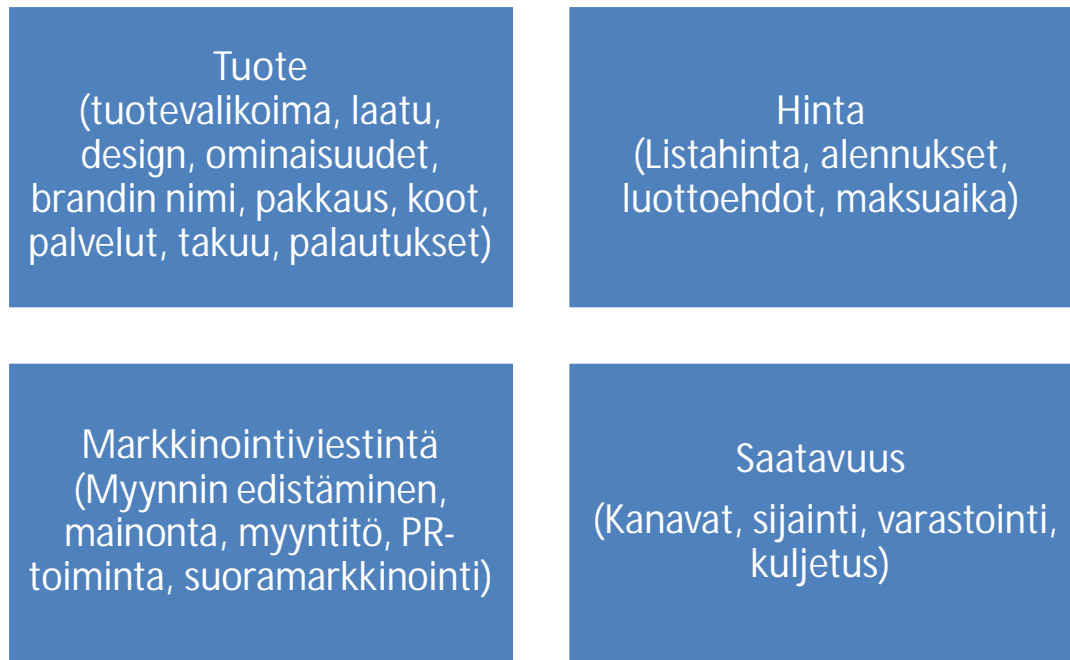
Hintaan liittyvien peruskäsitteiden, hinnoittelun ja strategioiden ymmärtämiseksi tähän lukuun on kerätty teorialtietoa eri lähteistä. Ensin kuvataan hinnan lisäksi siihen läheisesti liittyviä tekijöitä, kuten hinta kilpailukeinona, kysyntä, tarjonta ja hintajousto. Sen jälkeen tässä luvussa kerrotaan hinnoittelun teoriaa: mitä tarkoittavat kustannus-, markkina- ja arvopohjainen hinnoittelu sekä mitä eroja niillä on toisiinsa nähden? Lopuksi tässä luvussa paneudutaan varaosien hinnoitteluun teorian näkökulmasta.

3.1 Hinta ja siihen liittyviä peruskäsitteitä

Talouden määritelmässä hinta on tuotteen tai palvelun vaihtoarvo mitattuna rahana. Kuluttajalle hinta tarkoittaa sopimusta myyjän ja ostajan välillä siitä, mitä kumpikin tulee saamaan. Hinta on mekanismi tai väline, jolla asiakkaan kokema arvo muutetaan määrälliseksi. Ostajalle se merkitsee toiveita ja tarpeiden tyydytystä. Mitä korkeampi hinta on, sen suuremmat ovat asiakkaan odotukset tuotteen laatuun nähden. Myyjälle se on tulon lähde ja tärkein voittoon vaikuttava tekijä. Hinta vaikuttaa kilpailuun: se voi olla kilpailuetu muihin toimittajiin nähden, ja sillä on vaikutusta uusien kilpailijoiden tuloon markkinoille. Hinnan asetannalla on suora vaikutus yrityksen tuottoihin, markkinaosuuteen ja kannattavuuteen. (Sherlekar & Sharad 2010, 307–308.) Kulmalan (2005, 1) mukaan tuotteen hinnan tulee olla pienempi tai yhtä suuri kuin asiakkaan tuotteen hankkimisesta tai käyttämisestä saama asiakasarvo. Jos hinta olisi suurempi kuin asiakkaan kokema arvo, kauppvoja ei syntyisi.

3.1.1 Hinta kilpailukeinona

Markkinointimixiksi kutsutaan työkaluja, joilla yritys itse pystyy markkinoinnin keinoin vaikuttamaan tuotteen kysyntään. Hinta on yksi kilpailukeinoista, osa markkinointimixiä. Se on markkinointimixin ainoa tekijä, joka antaa yritykselle tuottoja. Muut markkinointimixin osat ovat tuote, markkinointiviestintä ja saatavuus (kuvio 1).



Kuvio 1. Markkinointimix (Kotler & Armstrong & Saunders & Wong 1996, 97).

Hinta on keskeinen kilpailukeino yritykselle, sillä sen muutoksiin reagoivat sekä asiakkaat että kilpailijat herkästi. Vaikka tuote olisi täydellinen ja mainonta hyvä, niin väärin asetettu hinta saattaa tuottaa yritykselle tappiota. Hinnoittelu on strateginen asia: se vaikuttaa tuotteen asemointiin markkinoilla sekä muihin markkinointimixin osiin. Hinta on myös joustavin osa markkinointimixistä: toisin kuin tuotteen ominaisuuksia tai myyntikanavien sitoutumista, hintaa voidaan muuttaa nopeasti. Hintaan liittyy yleisiä ongelmia: hinnoittelu on liian kustannussuuntautunutta, hintoja ei päivitetä tarpeeksi usein vastaamaan markkinoiden muutoksia, hinnoittelussa ei oteta huomioon muita markkinointimixin osia eikä hintatasoa tarpeeksi eriytetä tuotteiden ja markkinasegmenttien välillä. (Kotler ym. 1996, 96–97; 621–622.)

3.1.2 Kysyntä

Markkinoiden kysyntä tuotteelle on yksittäisten kysyntöjen summa, eli se kertoo, kuinka monta kappaletta tuotetta ostajat haluavat ostaa kullakin hinnalla. Markkinataloudessa hinta vaikuttaa kysyttyyn määrään, eli se rajoittaa kysyttyä määrää tasolle, joka on linjassa tuotantomahdollisuuksien kanssa. Mitä korkeampi on hinta, niin

sitä enemmän myyjä haluaa sitä myydä, mutta toisaalta sitä pienempi on kysytty määrä. (Hal 1996, 261–262.) Kysyntään vaikuttavia tekijöitä hinnan lisäksi ovat

- ostajien käytettävissä oleva rahamäärä
- muiden tuotteiden hinnat ja hintamuutokset
- asiakkaan mieltymykset, tottumukset, tarpeet
- tieto, esimerkiksi materiaalin kierrätettävyydestä
- tuotteen saatavuus ja korvattavuus muilla tuotteilla

(Ahlersten 2008, 12–13).

Teollisuuden varaosat ovat niin kutsuttuja täydentäviä eli komplementtituotteita, koska niiden kysyntä on riippuvainen koneiden tai laitteiden vikatiheydestä ja määrästä, joissa niitä käytetään. Jos koneiden ja laitteiden kysyntä kasvaa, myös niiden varaosien kysyntä kasvaa pidemmällä aikavälillä, kun laite alkaa kaivata huoltoa. Koneiden ja laitteiden hinnanmuutokset vaikuttavat niiden kysyntään, ja siten myös varaosien kysyntään. (Kulmala 2005, 2.) Koneen ja laitteen kriittisyydellä on merkitystä. Kriittisempien, esimerkiksi ydinvoimalassa olevien, koneiden ja laitteiden huoltoväli ja ennakkohuolto-ohjelmien tarve on suurempi kuin vähemmän kriittisten laitteiden. Varaosien laadulla on erityisen suuri merkitys kriittisten koneiden ja laitteiden huollossa. Myös tuotteen elinkaari vaikuttaa varaosien kysyntään. Laitteen vanhetessa siinä olevat osat alkavat ikääntyä ja kulua, ja niitä on vaihdettava koneen toimintakunnon ylläpitämiseksi. Laitteilla voi olla erilainen vikatiheys käyttötarkoituksesta riippuen, ja osien kuluvuus ja ikääntyminen on erilaista, joitain osia ei tarvitse päivittää lainkaan.

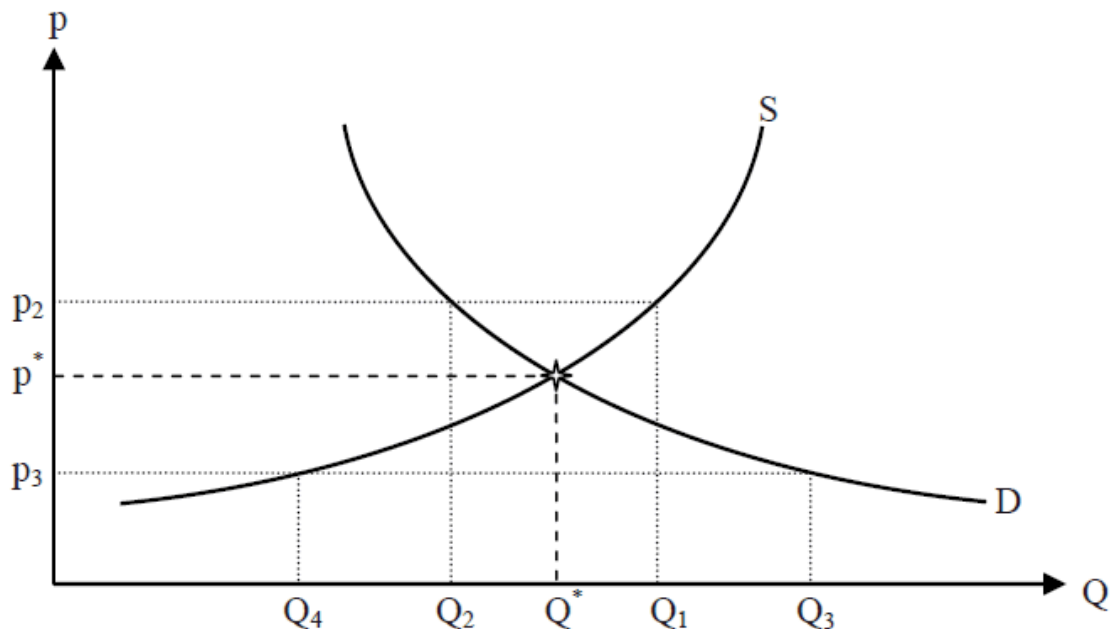
Tuotteen tarjonta kertoo, kuinka suuria määriä tuottajat ovat valmiita tuottamaan ja myymään kyseistä tuotetta eri hinnoilla. Markkinataloudessa hinta vaikuttaa tuotettuun määrään. Hinnan lisäksi tärkeimpiä tarjontaan vaikuttavia tekijöitä ovat

- tuotannontekijöiden hinta
- tuotantoon liittyvät muut tekijät, kuten lait, säädökset, teknologia,
- muutokset markkinoiden taustatekijöissä
- muiden, kuten korvaavien tai täydentävien, tuotteiden hintamuutokset.

(Ahlersten 2008, 14–15.)

Täydellisen kilpailun markkinoilla kysynnän ja tarjonnan tasapainossa sekä kysytty että tarjottu määrä ovat yhtä suuret. Se tarkoittaa sitä, että ostajat ovat halukkaita ostamaan juuri saman määrän kuin myyjät haluavat myydä samalla hinnalla. Tasapainotilaan päästään sopeutumisen tietä. Jos vallitseva hinta on tasapainohintaa korkeampi, ostajien kysymä määrä on pienempi kuin mitä myyjät haluavat myydä. Tämä aiheuttaa varastojen kasvamisen, joista taas myyjä haluaa eroon alentamalla hintaa. Jos taas hinta on tasapainohintaa pienempi, niin kysyntä ylittää tarjonnan määrän. (Varian 1996, 284–285.)

Kuviossa 2 on x-akselilla kysyntä Q ja y-akselilla hinta p . Sen lisäksi siellä näkyy kysyntäkäyrä D ja tarjontakäyrä S sekä kysynnän ja tarjonnan tasapainotila (Q^*, p^*).



Kuvio 2. Kysynnän ja tarjonnan tasapaino (Ahlersten 2008, 16).

3.1.3 Kysynnän hintajousto

Kysynnän hintajousto kuvaa hinnan suhteellisen muutoksen vaikutusta kysytyyn määrään. Hintajoustoon vaikuttaa, miltä kohdalta kysyntäkäyrää se on laskettu (kuvio 2) sekä millainen tuote on kyseessä. (Ahlersten 2008, 38–39.) Niin sanottujen normaalihyödykkeiden hintajousto on positiivinen, eli hinnannousu vähentää kulutusta.

Negatiivisessa hintajoustossa hinnan nousu kasvattaa kulutusta. Negatiivista hintajousto liittyy yleensä ylellisyystuotteisiin. Kun jousto on itseisarvoltaan pienempi kuin yksi, se tarkoittaa, että kysytty määrä muuttuu suhteessa vähemmän kuin hinta. Tällöin kyseessä on joustamaton kysyntä eli hinnan muutos vaikuttaa kysyntään vain vähän. (Kulmala 2005, 2.) Kysynnän hintajousto lasketaan seuraavasta kaavasta:

$$\text{Kysynnän hintajousto} = \frac{\text{kysytyn määrän suhteellinen muutos}}{\text{hyödykkeen hinnan suhteellinen muutos}}$$

(Pohjola 2008, 57).

Zinoeckerin (2006, 15–16) mukaan varaosien hintaherkkyys on pienempi kuin tuotteen tai laitteen, johon ne kuuluvat. Tämä johtuu siitä, että varaosien määrä on huomattavan paljon suurempi ja että erikoisosia on vaikeampi vertailla kilpailijoiden osiin.

3.1.4 Hinnoittelu

Talouden näkökulmasta kannattavuuteen vaikuttavat tekijät muuttuvat aina, kun muutoksia tapahtuu teknologiassa, säännöksissä, markkinatiedoissa, kuluttajien mieltymyksissä tai kustannuksissa. Asiakkaista on tullut yhä hintatietoisempia Internetin helpon tiedonsaannin takia. Markkinoiden globalisoitumisen myötä kilpailijoiden määrä on lisääntynyt ja usein myös pienentänyt myynnin kustannuksia. Nykypäivän yrityksillä on yhä suurempi tarve nopeasti sopeutua muuttuviin markkinaolosuhteisiin. Tästä johtuen yritykset, jotka kasvavat kannattavasti muuttuvilla markkinoilla, usein joutuvat rikkomaan vanhat säännöt ja luomaan uusia hinnoittelumenetelmiä. Silti yhä monet yritykset tekevät hinnoittelupäätöksensä reagoimalla muutokseen mieluummin kuin ennakoiden muutosta. (Nagle & Hogan & Zale 2011, 17.)

Myyjän näkökulma asettaa hinnoittelulle kaksi tavoitetta: saada tuote myytyä ja tuottaa suurempia rahavirtoja kuin mitä tuotteen tuottaminen on myyjälle kustantanut. Tuotteen hinnan tulisi olla ostajia houkutteleva, ja siinä tulisi huomioida kilpailijoiden tarjonta sekä myös asiakkaan maksukyky. Toisaalta tuotteen myymisen pitäisi olla

tuottajalle kannattavaa, eli hinta ei saisi myyjän mielestä olla liian halpa. Teoriassa siis tuotteen hinnan tulisi olla pienempi tai yhtä suuri kuin asiakkaan tuotteen hankkimisesta ja käyttämisestä saama arvo on. (Kulmala 2006, 1.)

3.2 Hinnoittelustrategioita

Hinnoittelustrategia määrittää yrityksen tavaroiden ja palvelujen hinnoittelua ohjaavat pyrkimykset. Siinä päätetään, miten ja millä menetelmällä tuotteita ja palveluja hinnoitellaan. Se toimii viitekehyksenä hinnoittelulle ja kertoo, miten hinnoittelulla pyritään tuottamaan voittoa yritykselle. Hinnoittelustrategioita on erilaisia, ja niitä jaotellaan ja nimetään hieman eri tavalla lähteestä riippuen. Hinterhuber & Bertiin (2011, 46) luettelevat artikkelissaan kolme perusteiltaan erilaista strategiaa: kustannuspohjaisen, kilpailuun perustuvan sekä arvoon pohjautuvan strategian sisältäen myös asiakkaan maksuhalukkuuteen perustuvan hinnoittelun. Nagle ym. (2011, 17–21) kertovat kirjassaan kustannuspohjaisesta, asiakaslähtöisestä sekä markkinaosuuslähtöisestä hinnoittelustrategiasta. Hieman eri näkökulmaa edustavat Noble & Gruca (1999, 438). Heidän mukaansa päästrategioita on neljä: uuden tuotteen hinnoittelu, kilpailuun pohjautuva hinnoittelu, tuotelinja hinnoittelu (kattaen arvoon pohjautuvan menetelmän) sekä kustannuspohjainen hinnoittelustrategia. Tässä luvussa esitellään kustannuspohjainen hinnoittelustrategia, markkinapohjainen strategia sekä arvopohjainen hinnoittelustrategia asiakkaan kokeman arvon tai maksuhalukkuuden perusteella.

Hinnoittelustrategia voi olla erilainen saman yrityksen eri tuotteilla tai tuoteryhmillä, jakelukanavilla, asiakassegmenteillä tai erota maantieteellisesti sijainnista riippuen. Hinnoittelustrategian valintaan vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi tuotteen ikä, tuotteen erilaisuus markkinoilla oleviin tuotteisiin nähden, varaosan tyyppi, kustannukset, kysyntä, tehtaan kapasiteetti, tuotteen elinkaaren vaihe, tuotemerkin asettamat vaatimukset, markkinaosuus, markkinoiden kasvu ja kehitys, hintojen vertailun helppous, tuotteeseen liittyvien täydentävien tuotteiden määrä, yrityksen kilpailutilanne sekä kilpailustrategia. (Noble & Gruca 1999, 437–440.)

Onnistunut hinnoittelustrategia vaatii yhteistyötä ja koordinointia yrityksen myynti- ja markkinointi-, talous- ja tietohallinto-osastojen välillä. Se perustuu kolmeen

pääkohtaan: tehokkaaseen organisaatioon, täsmälliseen ja tarkkaan tietoon sekä motivoituneeseen henkilöstöön. Kaikkien hinnoittelussa mukana olevien henkilöiden tulee tuntea roolinsa ja valtuutensa hinnoitteluprosessissa. On tiedettävä, kuka valmistelee hintaehdotuksen ja kuka antaa konsultointiapua hintatason laskennassa. Sen lisäksi on tiedettävä, kenellä on oikeus hyväksyä tai hylätä ehdotettu hinta. (Nagle ym. 2011, 31.)

3.2.1 Kustannuspohjainen hinnoittelu

Kustannuspohjainen hinnoittelu käyttää kustannuslaskentaa ja ennalta määritettyjä marginaalitavoitteita hinnan määrittämisen pohjana. Se on yleisimmin käytetty hinnoittelumenetelmä liiketoiminnassa. Tämä johtuu siitä, että kustannuspohjaista hinnoittelua on suhteellisen helppo toteuttaa. Se ei myöskään vaadi suurta asiakkaiden tai kilpailijoiden tuntemusta. (Best 2004, 240.) Kustannuspohjaisessa hinnoittelussa tuotteen valmistaja laskee tai arvioi tuotteen kustannukset ja lisää niihin halutun voittolisän tai marginaalin.



Kuvio 3. Kustannuspohjainen hinnoitteluprosessi (Nagle ym. 2011, 24).

Kuvio 3 selittää kustannuspohjaisen hinnoitteluprosessin periaatetta. Tämä hinnoittelutapa vaatii tuotteen valmistajalta hyvää kustannustietoutta ja -laskentajärjestelmää, esimerkiksi toimianne-pohjaista laskentaa. Ilman tarkkaa laskentaa riskinä on se, että kustannukset lasketaan väärin. Jos kaikkia kustannuksia ei huomioida, tuotteen hinta ja tuotto jäävät liian pieniksi. Jos taas kustannuksia on liikaa, niin tuotteen hinta nousee korkealle, ja asiakas mahdollisesti etsii itselleen edullisemman toisen toimittajan. (Richards & Reynolds & Hammerstein 2005, 27.)

Perusongelma kustannuspohjaisessa menetelmässä on se, että hinta vaikuttaa kysyntään ja myyntiin määrään. Esimerkiksi mitä korkeampi hinta on markkinatasoon nähden, sitä pienempi on kysyntä. Kysyntä vaikuttaa valmistuseräkokoon ja -määrään ja täten kustannuksiin, jotka taas vaikuttavat hintaan. Toinen kustannuspohjaiseen hinnoitteluun liittyvä riski on se, että markkinoilla vallitsevan tuotteen niukkuuden tai oman erikoisosaamisen vuoksi, tuotteesta voitaisiin pyytää enemmän, kuin mihin kustannusperusteisessa laskennassa päädytään. Näin ollen yritys menettää mahdollisuuden tehdä kannattavampaa liiketoimintaa. Kustannuspohjaisen hinnoittelun heikkous on myös se, että se ei huomioi asiakkaita, heidän maksuhalukkuuttaan tai markkinoilta tulevaa tietoa eli esimerkiksi asiakkaan näkökulmasta vaihtoehtoisten tuotteiden hintoja ei huomioida. Myös kustannusten muutokset aiheuttavat hinnan muutospaineita. Jos tuotteen raaka-aine- tai valmistuskustannukset vaihtelevat usein ja paljon, aiheutuu siitä myös myyntihinnan muutospaineita tuotteen valmistajalle. Usein muuttuvat hinnat saattavat vaikuttaa kielteisesti asiakastyytyväsyyteen. (Kulmala 2005, 4; Noble & Gruca 1999, 439; Deloitte 2011, 2; Dean 1949; Nagle ym. 2011, 19.)

Kustannuspohjaista hinnoittelua voidaan käyttää tuotteilla ja markkinoilla, joiden kysyntää on vaikea ennustaa tai joissa tuotteen kustannukset pysyvät vakiona tuotteen elinkaaren eri vaiheissa sekä kysynnän muutoksista riippumatta (Noble & Gruca 1999, 439). Toisaalta kustannuspohjainen hinnoittelu sopii tuotteille, joilla on kilpailua, ja tuotteet ovat hyvin samankaltaisia (Best 2004, 246).

Taulukko 1. Esimerkki kustannuspohjaisesta (full cost) hinnan laskemisesta.

Muuttuvat yksikkökustannukset	2 €
Kiinteät kokonaiskustannukset	200 000 €
Odotettu myyntimäärä	100 000 kpl
Hinta:	
Muuttuva yksikkökustannus	2 €/kpl
Kiinteä yksikkökustannus	=200 000 €/100000 kpl=2 €/kpl
Kokonaiskustannus	4 €

Voittomarginaali %	20 %
Voittomarginaali €	0,80 €
Tuotteen hinta (kustannukset + voitto)	4,80 €

Taulukossa 1 on esimerkki kustannuspohjaisesta (full cost) hinnan laskemisesta. Kyseisessä mallissa huomioidaan sekä muuttuvat että kiinteät yksikölle kohdistuvat kustannukset. Kiinteitä kustannuksia kohdistettaessa on käytetty oletettua myyntimäärää. Jos todellinen myyntimäärä onkin pienempi, ei lopullinen voittomarginaali ole 20 % vaan pienempi. Todellinen voittomarginaali selviää vasta jälkikäteen, kun kaikki kustannukset ja myyntimäärät ovat selvillä. Kustannuspohjainen hinta voidaan laskea myös sisällyttämällä kustannuksiin pelkät muuttuvat kustannukset ja huomioimalla kiinteät kustannukset halutussa voittomarginaalissa. Tällöinkin todellinen voitto selviää vasta jälkikäteen, kun kaikki hintaan vaikuttavat parametrit ovat tiedossa.

Kustannuspohjaista hinnoittelua voidaan soveltaa monella tavalla. Esimerkiksi Lyons & Farrington (2006, 439) erittelevät kolme kustannuspohjaista menetelmää. Ensimmäisenä on kustannuslisähinnoittelu, jossa kustannukset voidaan laskea joko edellä esitellyllä full cost -mallilla tai huomioimalla vain tuotteelle kohdistuvat suorat kustannukset sekä tuotannon yleiskustannuslisä. Näiden päälle lasketaan jokin myyjän haluama lisä. Toisena kustannuspohjaisena menetelmänä on tarjoushinnoitteluun perustuva marginaalihinnoittelu. Kolmas kustannuspohjainen hinnoittelumenetelmä on tuottoastehinnoittelu, jossa hinnan asetantaan vaikuttaa toimittajan määrittelemä haluttu investoinnin tuottoaste.

3.2.2 Markkinapohjainen hinnoittelu

Kuviossa 4 esitellään markkinapohjaisen hinnoitteluprosessin periaatetta. Markkinapohjainen hinnoittelu vaatii asiakkaiden ja kilpailijoiden tuntemista. Markkinapohjaisella hinnoittelulla tarkoitetaan tässä hinnoittelua, jossa valmistaja vertailee markkinoilla olevien, ominaisuuksiltaan vastaavien tuotteiden hintoja omaansa ja sijoittaa tuotteensa haluttuun kohtaan suhteessa kilpailijoiden hintoihin. Markkinaperusteisessa hinnoittelussa tulisikin tuntea markkinoilla olevien

samankaltaisten tuotteiden hintataso sekä ostajien tarpeet, maksukyky ja -halu. (Kulmala 2006, 4.)



Kuvio 4. Markkinapohjainen hinnoitteluprosessi (Best 2004, 239).

Tuotteen hinta voidaan asettaa markkinahintatason yläpuolelle, samalle tasolle tai markkinahintatason alapuolelle. Valitulla hintatasolla halutaan lisätä tuotteen houkuttelevuutta asiakkaalle sekä vaikuttaa kilpailijoiden toimintaan. Jos omassa tuotteessa on ostajan näkökulmasta parempia ominaisuuksia kuin kilpailijoilla ja yrityksen kilpailuasema on hyvä, voi hinnan asettaa yleisen markkinatason yläpuolelle. Maltillisempaa on hinnoitella tuotteet samaan tasoon markkinoiden kanssa tai markkinahintatason alapuolelle erityisesti, jos tuotteen ominaisuudet ostajien näkökulmasta eivät ole markkinoiden parhaat ja yrityksen kilpailuasema markkinoilla on huono (Best 2004, 241; Kulmala 2006, 4; Noble & Gruca 1999, 435–438.)

Markkinapohjaisen hinnoittelun heikko puoli on se, että siinä oletetaan markkinoilla olevan hintatason olevan oikea eli kilpailijoiden osanneen hinnoitella tuotteensa oikein (Cressman, 1999). Toisaalta markkinoilla hintavertailussa olevilla tuotteilla saattaa olla hieman erilaisia ominaisuuksia kuin yrityksen omalla tuotteella, mikä tekee hintavertailusta hankalaa (Hytönen 2005, 31).

Markkinoiden hintataso keskimäärin	5 €
Tuotteen hinta	5 €
Kokonaiskustannus	4 €
Voittomarginaali €	1 €
Voittomarginaali %	25 %

Taulukko 2. Esimerkki markkinapohjaisen hinnan laskemisesta.

Taulukossa 2 on esimerkki markkinapohjaisen hinnan laskemisesta. Siinä markkinoilla olevat hintataso vastaavalle tuotteelle on 5 €. Kun hinta asetetaan markkinahinnan tasalle, saadaankin voittomarginaaliksi hieman enemmän kuin kustannuspohjaisella laskentatavalla. Myös voittomarginaaliprosentti on vastaavasti suurempi.

Markkinapohjaisia hinnoittelumalleja on useita ja lista hieman vaihtelee lähteestä riippuen. Esimerkiksi Lyons & Farrington (2006, 440) esittelevät seuraavat markkinapohjaiset mallit: volyymi-, markkinaosuus- ja kermankuorintahinnoittelu, nykyiseen liikevaihtoon perustuva malli, uuden tuotteen promootiohinnoittelu, markkinasegmenttikohtainen hinnoittelu sekä kilpailuun perustuva hinnoittelu.

3.2.3 Arvopohjainen hinnoittelu

Kuviossa 5 kuvataan arvopohjaisen hinnoitteluprosessin periaatetta. Arvopohjaisessa hinnoittelutavassa pyritään selvittämään, minkä suuruinen on rahassa mitattuna asiakkaan tuotteesta saama hyöty.



Kuvio 5. Arvopohjainen hinnoitteluprosessi (Nagle ym. 2011, 24).

Arvopohjainen hinta perustuu mitattavaan, asiakkaan kokemaan, asiakkaalle toimitettavaan rahalliseen hyötyyn tai arvoon sekä asiakkaan hintajoustoon. Arvopohjaisessa hinnoittelussa määritetään, miten asiakkaan saama, rahassa mitattava hyöty jaetaan asiakkaan ja toimittajan kesken. (Kulmala 2005, 8.)

Arvopohjaisessa hinnoittelussa voidaan käyttää hyväksi tietoa asiakkaan maksuhalukkuudesta (Hinterhuber ym. 2011, 46). Tähän sisältyy kaksi ongelmaa: ensinnäkin asiakkaat harvoin kertovat rehellisesti, mikä tuotteen todellinen arvo on

heidän organisaatiossaan. Kun ostaja huomaa, että myyjän hinnat ovat joustavia, heillä saattaa olla halua johtaa myyjää harhaan maksuhalukkuudellaan. Toiseksi myyjän ei pitäisi myydä tuotetta millä tahansa hinnalla ostajalle maksuhaluun perustuen. Sen sijaan myyjän olisi kasvatettava ostajan maksuhalukkuutta tasolle, joka vastaa tuotteen todellista arvoa. (Nagle ym. 2011, 20.)

Taulukossa 3 selvitetään arvopohjaisen hinnan määräytymistä asiakkaalle toimitetun arvon perusteella. Arvoperusteinen hinnoittelu lähtee liikkeelle referenssihinnan määrittämisestä. Naglen ym. (2011, 36; 104) mukaan referenssihintaa on se hinta, jonka asiakas kokee järkeväksi ja reiluksi maksaa tuotteesta. Se voi olla toiseksi parhaan vaihtoehdon kustannus asiakkaalle tai muun vertailukelpoisen tuotteen hinta. Tämän jälkeen arvioidaan asiakkaan kokema lisähyöty tai hyödyn menetys tuotteen ominaisuuksista, jotka poikkeavat vertailukohteesta ja joilla tiedetään olevan merkitystä asiakkaalle. Tämä hinta lisätään referenssihinnan päälle. Jos kyseessä on hyödyn menetys eli kilpaileva tuote on parempi, vähennetään erotus referenssihinnasta. (Kulmala 2005, 7-8; Hinterhuber & Bertini 2011, 47.) Varaosien hinnoittelussa tällaiset lisäominaisuudet tyypillisesti ovat teknisiä ominaisuuksia, kuten laitteen koko, teho, jännite, paino, materiaali, vääntömomentti ja niin edelleen. Lisähyöty voi olla myös muu kuin tekninen ominaisuus, esimerkiksi nopea toimitusaika.

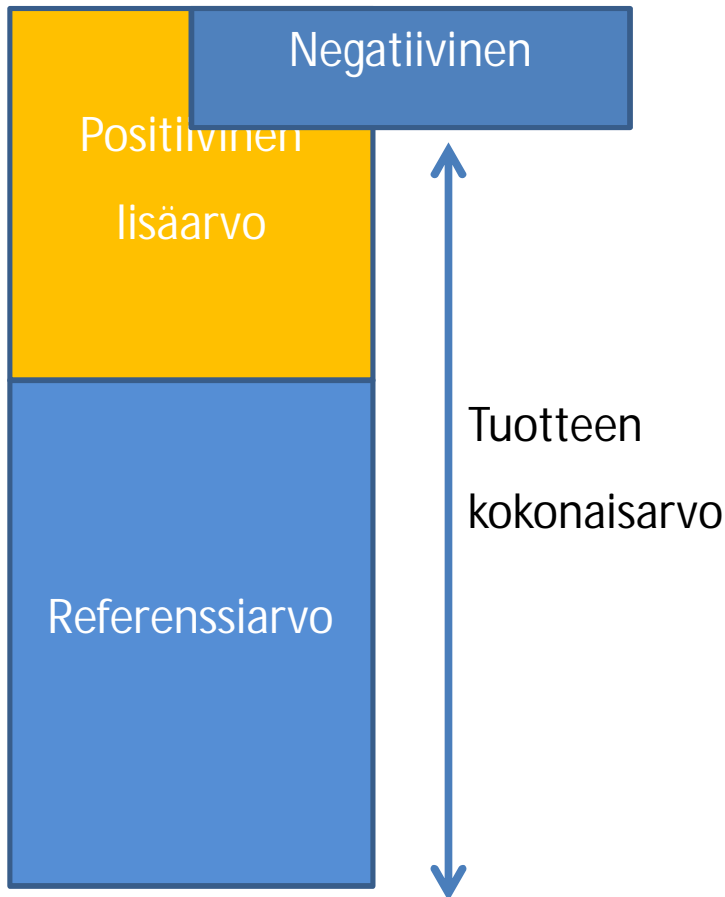
Kustannuksilla on arvopohjaisessa hinnoittelumenetelmässä erilainen rooli kuin kustannuspohjaisessa: hintaa ei määritetä kattamaan kustannuksia. Tuotteen pitäisi perustua ominaisuuksiin, joita asiakkaat arvostavat. Kääntäen kustannuksia ei pitäisi synnyttää ominaisuuksista, joita asiakas ei arvosta. Kustannusten tulisi määräytyä tuotteen arvon mukaisesti niin, että tuotetta voidaan myydä kannattavasti. (Nagle ym. 2011, 25.)

Taulukko 3. Esimerkki arvopohjaisen hinnan laskemisesta.

Referenssihintaa	5 €
Tuotteen lisäominaisuus 1 asiakkaan kokeman hyödyn lisäarvo	+ 0,30 €
Tuotteen lisäominaisuus 2 asiakkaan kokeman hyödyn lisäarvo	+ 0,30 €

Tuotteen lisäominaisuus 3 asiakkaan kokema hyödyn menetys	- 0,10 €
Tuotteen hinta	5,50 €
Kokonaiskustannus	4 €
Voittomarginaali €	1,5 €
Voittomarginaali %	37,5%

Kuviossa 6 on selitetty teoreettisesti, miten tuotteen taloudellinen arvo eli tuotteen arvopohjainen hinta muodostuu. Tuotteen taloudellinen kokonaisarvo on referenssiarvon eli markkinoilla olevan toiseksi parhaan vaihtoehdon ja oman tuotteen positiivisten lisäarvojen summa vähennettynä negatiivisella lisäarvolla eli oman tuotteen heikkouslisällä referenssituotteeseen nähden. Tuotteen käyttöarvo on rahallinen arvo hyödyistä, jotka asiakas saa käyttäessään tuotetta tai palvelua. Tuotteen käyttöarvo toteutuu tuotteen koko elinkaaren aikana. Se on summa kaikista säästöistä ja hyödyistä, jotka asiakas saa, kun käyttää tuotetta tai palvelua. Tuotteen käyttöarvo asiakkaalle eli se hyöty, jonka asiakas saa tuotetta käyttäessään koko sen elinkaaren aikana, on tuotteen taloudellista kokonaisarvoa eli arvoon pohjautuvaa hintaa suurempi. (Nagle ym. 2011, 34–36.)

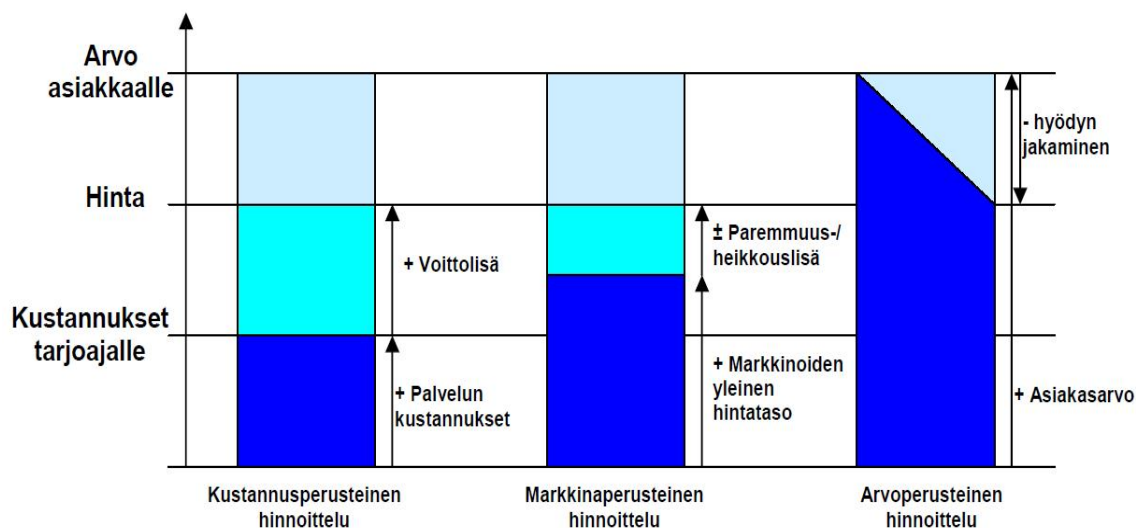


Kuvio 6. Tuotteen taloudellinen kokonaisarvo (economic value) (Nagle ym. 2011, 36).

Arvoperusteisen hinnoittelun hankaluuksia ovat, miten saadaan rahassa määritettyä asiakkaan kokema hyöty. Toisena hankaluutena on, miten arvo saadaan kerrottua asiakkaalle tarjouksen yhteydessä erityisesti, jos jakeluketju on pitkä. Jos arvon kommunikoinnissa epäonnistutaan, asiakas ei tunnista tuotteen positiivisia lisäarvoja markkinoilla oleviin tuotteisiin verrattuna ja saattaa kokea markkinoiden hintatasoa korkeamman hinnan liian korkeaksi. Eri asiakkaiden samasta tuotteesta kokema hyöty voi rahassa mitattuna olla erisuuruinen. Eri asiakkaiden arvostamat tuotteenominaisuudet voivat olla erilaiset. Arvopohjaisessa hinnoittelussa on tiedettävä, mitä ominaisuuksia asiakas erityisesti arvostaa, mistä on valmis maksamaan ja millaisen rahassa mitattavan hyödyn asiakas saa halutusta tuotteen ominaisuudesta. Tätä tietoa tulisi hyödyntää asiakasviestinnässä. (Hinterhuber & Bertini 2011, 48.)

3.3 Menetelmien vertailua ja soveltuvuus varaosien hinnoitteluun

Kuviossa 7 on vertailtu kustannus- markkina- ja arvopohjaisen hinnoittelun periaatteita.



Kuvio 7. Kustannus-, markkina- ja arvopohjaisen hinnoittelun periaatteet (Hytönen 2005, 29).

Vaikka kaikilla menetelmillä voidaan teoriassa päätyä samaan myyntihintaan, ovat menetelmien hinnanmuodostusperiaatteet täysin erilaiset. Kustannuspohjaisessa hinnoittelussa näkökulma on yrityksen sisäinen: hinnanmuodostus perustuu kustannuksiin, ja markkinat, kilpailija ja asiakkaat ovat poissuljettuina tästä menetelmästä. Tuotto perustuu yrityksen itse määrittämään voittolisään. Sekä markkinapohjaisessa että arvopohjaisessa hinnoitteluissa näkökulma on yrityksestä ulospäin. Markkinapohjaisessa menetelmässä hinta asetetaan markkinahinnan ylä- tai alapuolelle valitun hinnoittelutaktiikan mukaan. Arvopohjaisessa menetelmässä tuotteen hinta perustuu asiakkaan saaman tuotteen käyttöarvon jakamiseen asiakkaan ja tavarantoimittajan kesken. Arvoperusteinen tapa poikkeaa markkinapohjaisesta hinnoittelutavasta niin, että siinä tuotteen hintaan vaikuttaa asiakkaan kokemaa hyötyä tuotteesta ja sen ominaisuuksista. Arvoperusteinen hinnoittelutapa poikkeaa kustannusperusteisesta niin, että kustannuksilla ei ole vaikutusta myyntihinnan määrittämiseen.

Taulukoon 4 on koottu yhteenvedoksi luvussa 3 läpikäytyjä eri hinnoittelumenetelmien hyviä ja huonoja puolia. Kustannuspohjainen menetelmä edellyttää hyvää ja ajantasaista kustannustietoutta, koska hinta perustuu kustannuksiin. Kustannusten muuttuessa myös myyntihintaa on painetta muuttaa, jotta haluttu voittotavoite toteutuu. Alati muuttuva hinta ei välttämättä ole asiakkaan mieleen.

Kustannuspohjaisen hinnoittelun ongelma on lisäksi seuraavanlainen kiertokulku: 1. myyntihinta vaikuttaa myytyyn määrään, 2. myyntimäärä määrittää tarvittavan osto- tai valmistuseräkoon, 3. eräko ko vaikuttaa myyntihintaan, joka taas vaikuttaa myytyyn määrään. Kustannuspohjaisen hinnoittelun huonoksi puoleksi lasketaan se, että markkinatilannetta, asiakkaan vaihtoehtoisia ratkaisuja tai asiakkaan maksuhalukkuutta ei huomioida lainkaan. Hinta saattaa olla liian korkea tai matala. Liian matalalla hinnalla mahdollinen parempi voittopotentiali jää saamatta. Liian korkealla hinnalla saatetaan menettää myyntivolyymiä, toisin sanoen asiakas ostaa tuotteen jostakin muualta, missä hinta on halvempi. Kustannuspohjainen hinnoittelumenetelmä sen sijaan yleensä on helppo toteuttaa, jos vain kustannustietoutta on saatavilla. Se sopii tuotteille, joiden kysyntää on vaikea ennustaa, markkinahintoja huonosti saatavilla ja kustannukset pysyvät suurinpiirtein samoina läpi koko tuotteen elinkaaren.

Markkinapohjaisessa hinnoittelumenetelmässä hinta perustetaan markkinoilla olevaan hintatasoon. Siinä oletetaan, että markkinoilla oleva hintataso on oikea, eli että kilpailijat ovat osanneet hinnoitella tuotteensa oikein. Toisinaan markkinapohjaisen hintatiedon saaminen voi olla hankalaa: kaikkia hintoja ei ole laitettu Internetiin, ja toisaalta myös asiakaskohtaisia alennuksia yleensä ei edes laiteta näkyville. Myös hintojen vertailu voi tuottaa vaikeuksia, jos tuotteet ovat erilaiset ominaisuuksiltaan. Toisaalta asemoimalla oma tuote suhteessa esimerkiksi pahimman kilpailijan hintaan, voidaan lisätä oman tuotteen houkuttelevuutta asiakkaalle sekä vaikuttaa kilpailijoihin. Markkinapohjaisessa hinnoittelussa nähdään olevan korkeampi voittomahdollisuus kuin esimerkiksi kustannuspohjaisessa hinnoittelussa. Se soveltuu tuotteille, jossa on paljon kilpailua. Markkinapohjaista hinnoittelua on mahdollista tehdä lyhyen aikaa myös ilman kustannustietoja. Pitkällä aikavälillä kustannukset tarvitaan katelaskentaa varten.

Arvopohjainen hinnoittelumenetelmä nähdään optimaalisimmaksi hinnoittelumenetelmäksi teorioiden näkökulmasta. Toisaalta se koetaan myös vaikeaksi toteuttaa käytännössä. Miten määritetään asiakkaan kokema rahallinen hyöty tuotteesta? Myös asiakkaan kokeman arvon kommunikointi saattaa unohtua, sillä jos asiakas ei tiedä, mihin tuotteen hinta perustuu, voi korkeaa hintaa olla vaikea hyväksyä. Toisaalta hankaluutena saattaa olla myös se, että eri asiakkaiden kokemat hyödyt samasta tuotteesta saattavat olla erilaiset rahassa mitattuna. Asiakkaan maksuhaluun perustuvassa hinnoittelumenetelmässä on syytä kyseenalaistaa asiakkaan

halukkuus kertoa tuotteen tuoma todellinen hyöty hinnoittelua varten. Toisaalta hyvä puoli arvopohjaisessa menetelmässä on se, että siinä huomioidaan asiakkaan tarpeet ja kokema arvo tuotteesta sekä maksuhalukkuus. Arvopohjainen menetelmä soveltuukin kaikille tuotteille, joiden asiakkaan kokema hyöty tuotteesta tai tuotteen ominaisuuksista pystytään määrittämään.

Taulukko 4. Yhteenveto kustannus-, markkina- ja arvoperusteisten hinnoittelujen eduista ja haitoista.

KUSTANNUSPOHJAINEN HINNOITTELU	MARKKINAPOHJAINEN HINNOITTELU	ARVOPERUSTEINEN HINNOITTELU
- edellyttää hyvää, ajantasaista kustannustietoutta	- hintavertailun hankaluus, jos markkinoilla olevat tuotteet ovat erilaisia	- asiakkaan kokeman hyödyn rahallinen määrittäminen ja hinnan laskentatapa koetaan vaikeaksi
- eräkkö vaikuttaa valmistuskustannuksiin; kustannukset vaikuttavat myyntihintaan; myyntihinta vaikuttaa myyntimäärään, joka vaikuttaa eräkköön.	- hintatiedon saaminen joskus hankalaa	- asiakkaan kokeman arvon kommunikointi tarjouksen yhteydessä koetaan vaikeaksi → asiakas kokee hinnan korkeaksi, jos ei ymmärrä arvoa
- kustannusten muuttuessa myös myyntihinnalla on muutospainetta, jotta haluttu voittolisä toteutuu	- olettaa, että kilpailijat ovat osanneet hinnoitella tuotteensa oikein	- eri asiakkaiden kokemat hyödyt samasta tuotteesta voivat olla erilaiset
- ei huomioi markkina-tilannetta tai asiakkaan maksuhalua; hinta saattaa olla liian korkea tai matala	+ valitulla hintatasolla voidaan lisätä tuotteen houkuttelevuutta asiakkaalle ja vaikuttaa kilpailijoihin	- asiakkaan maksuhaluun perustuvassa menetelmässä asiakkaiden rehellisyys ilmoittaa tuotteen todellinen arvo hinnoittelua varten kyseenalainen
- mahdollisella korkeammalla hinnalla	+ korkeampi voittomahdollisuus kuin	+ huomioi asiakkaan tarpeet, kokeman arvon ja

saatu voittopotentialiaali jää toteutumatta	kustannuspohjaisessa laskentatavassa	maksuhalun
- mahdollisesti liian korkean hinnan johdosta menetetty myyntivolyymi jää saamatta	+ soveltuu tuotteille, jossa on paljon kilpailua	+ teoriassa optimaalisin tapa hinnoitella
+ hinnat on helppo laskea käytännössä, koska kustannustietoa on yleensä saatavissa	+ mahdollista lyhyen aikaa jopa ilman kustannustietoutta	+ soveltuu kaikille tuotteille, joiden arvo asiakkaalle on määritettävissä tai tuotteille joiden lisäominaisuuksien (varaosilla teknisten ominaisuuksien) arvostus on määritettävissä
+ sopii tuotteille, joiden kysyntää on vaikea ennustaa, markkinahintatietoa on huonosti saatavilla ja kustannukset pysyvät lähes samana elinkaaren vaiheesta toiseen mentäessä		+ sopii myös tuotteille, joilla ei ole kilpailua, esimerkiksi erikoisosille, joiden suunnittelun yritys omistaa

3.4 Varaosien hinnoittelu

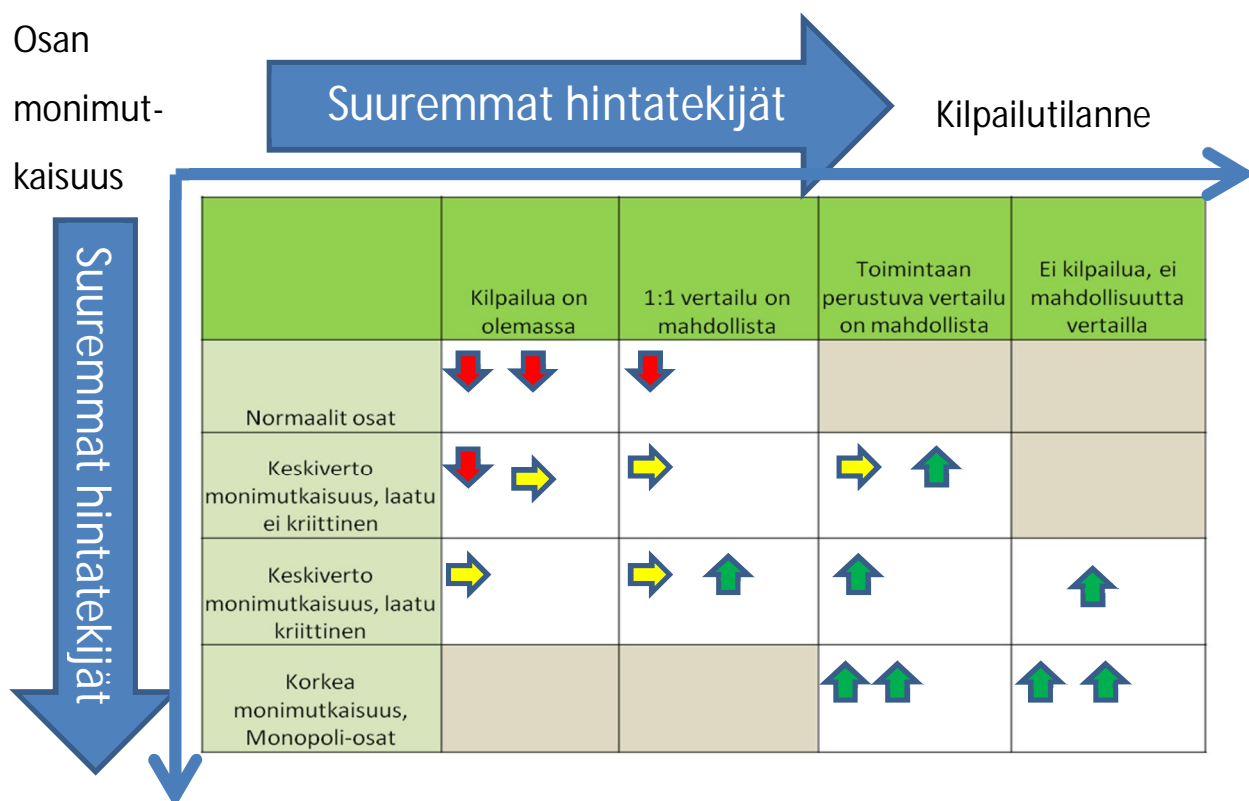
Kaikki edellä kuvatut menetelmät soveltuvat varaosien hinnoitteluun, mutta niillä päädytään erilaiseen kannattavuuteen. Hinterhuber ym. (2011, 46) väittää artikkelissaan, että arvoon perustuvalla hinnoittelementelmällä päästään näistä kolmesta menetelmästä parhaimpaan kannattavuuteen.

Varaosien hinnoittelussa tulisi käyttää useampia erilaisia menetelmiä, sillä yksittäinen menetelmä ei täytä kaikkien varaosien hinnoittelun vaatimuksia. Riippuen varaosien

tyypistä, yrityksen jälkimarkkinoinnin tavoitteista, valitusta hinnoittelustrategiasta, varaosien määrästä, liiketoiminnan luonteesta tai markkinoilla olevien kilpailijoiden määrästä, hinnoittelun vaatimukset voivat vaihdella huomattavasti. (Zinoecker 2006, 14–15.)

3.4.1 Suosituksia varaosien hinnoitteluun

Zinoecker (2006, 16) suosittelee artikkelissaan kolmea erilaista hinnoittelutapaa, joita voidaan soveltaa varaosiin. Ensimmäisessä (kuvio 8) varaosat jaotellaan hinnoittelua varten ryhmiin kilpailun määrän ja osien monimutkaisuuden perusteella. Mitä enemmän kilpailua ja mitä yksinkertaisempi osa on, sitä pienemmät hintakertoimet nimikkeelle tai ryhmälle tulisi asettaa. Toisaalta mitä monimutkaisempi tuote on kyseessä ja mitä vähemmän kilpailijoita markkinoilla on, sitä suuremmat hintakertoimet varaosaryhmälle voidaan asettaa.



Kuvio 8. Kilpailutilanteen ja varaosan monimutkaisuuden vaikutus ryhmän hintatekijöihin (Zinoecker 2006, 17).

Myös Gallagher & Mitchke & Rogers (2005) suosittelevat varaosien jakamista ryhmiin kilpailun mukaan seuraavasti: ei lainkaan kilpailua, vähän kilpailua ja paljon kilpailua. Kilpailunäkökulman lisäksi jaottelua tehdään asiakkaan tarpeen perusteella: onko kyseessä hätäkorjaus vaiko esimerkiksi säännöllisesti tietyllä syklillä tarvittava varaosa? Näitä parametreja käytetään hinnan asetannassa.

Toista Zinoeckerin menetelmää kutsutaan johdonmukaisesti suuntautuneeksi hinnoittelutavaksi, jossa samankaltaiset varaosat on jaoteltu ryhmiin (esimerkiksi sulakkeet) ja hinnoiteltu suhteessa toisiinsa. Jokaiselle ryhmälle etsitään sille sopivia arvoajureita, joiden varaan hinnoittelu perustetaan. Tämän jälkeen määritellään hinnoittelulogiikka, joka perustuu edellä mainittuihin arvoajureihin. (Zinoecker 2006, 17 –18.)

Kolmannessa menetelmässä varaosat hinnoitellaan suhteessa uuden laitteen hintaan. Joissain tapauksissa vanhan laitteen korjaustyö varaosineen saattaa olla kallis ja asiakkaan on valittava, kannattaako vanhaa laitetta huoltaa vai tulisiko ostaa uusi laite tilalle. Tutkimuksen mukaan asiakkaan halukkuus maksaa korjaus- ja huoltotoimenpiteistä, joiden hinta lähentelee uuden laitteen hintaa, on pieni. Tyypillisesti asiakkaan näkökulmasta maksimihinta koneen korjaukselle, sisältäen sekä työn että varaosat, on noin 50 – 70 % uuden laitteen hinnasta. (Zinoecker 2006, 18.)

3.4.2 Elinkaarihinnoittelu

Kun uusi laite myydään, sen huoltamiseksi ja käytön ylläpitämiseksi varaosia tarvitaan koko tuotteen elinkaaren ajan aina tuotteen käyttöönotosta alasajoon asti sen jälkeenkin, kun itse tuotetta ei enää aktiivisesti myydä. Elinkaarihinnoittelussa varaosille asetetaan sopiva hinta tuotteen elinkaaresta riippuen. Näin on mahdollisuutta kasvattaa varaosaliiketoiminnan kannattavuutta. Hinnoittelustrategia voi olla erilainen eri osilla eri elinkaaren vaiheessa. Esimerkiksi yleisosilla, erikoisosilla ja kilpailukykyisillä osilla kysynnän huippu saattaa olla terävä tai jakaantua useammalle vuodelle ja kestää pidempään. (Deloitte 2011, 2.)

Yleisosilla on paljon valmistajia ja niitä on saatavilla helposti. Niiden kysyntä saattaa jakaantua tasaisemmin koko tuotteen elinkaaren aikana. Niissä hintataso tulisi olla

asetettuna markkinahintatasoon nähden, sillä ostajan on helppo valita toinen toimittaja, jos hinta on liian korkea. Kun elinkaari muuttuu kasvusta huipun kautta laskuun, voidaan yrityksen hinnoittelustrategian mukaan esimerkiksi nostaa hintaa hieman markkinahintatason yläpuolelle. (Deloitte 2011, 2.)

Kilpailukykyisillä osilla voidaan taas valita erilainen strategia. Kilpailukykyisellä osalla tässä tarkoitetaan osaa, jota on saatavilla markkinoilla, mutta eri valmistajien osat poikkeavat ominaisuuksiltaan toisistaan. Toimittajia on paljon, mutta saatavuus on ehkä rajoitetumpaa kuin yleisosilla. Jos yrityksen oma tuote on markkinoilla olevaa tuotetta parempi, yritys voi asettaa hinnan jo alussa hieman markkinoiden hintatason yläpuolelle. Kilpailun ollessa kovinta voidaan hinta esimerkiksi laskea markkinoiden tasolle, kun taas kysynnän laskiessa ja kilpailijoiden vähetessä voidaan hintatasoa nostaa elinkaaren loppua kohti. Hinnan nosto elinkaaren loppuakohden perustuu siihen, että tuotteen kysyntä joka tapauksessa vähenee. Hinnan nostolla saadaan hyödynnettyä parhaiten laskeva kysyntä. (Deloitte 2011, 2.)

Erikoisosien, joiden suunnittelun yritys omistaa, hinnoittelu on erilainen kuin yleisosien ja kilpailukykyisten osien. Riippuen erikoisosasta kysynnän huippu saattaa olla lyhyt. Erikoisosille kilpailua on vähän, ja yrityksellä on mahdollisuus asettaa hinta markkinahintatasoa korkeammalle tasolle. Erikoisosien hinnoittelussa on mahdollista käyttää esimerkiksi arvoon pohjautuvaa hinnoittelua, ja hintatasoa voidaan nostaa tuotteen elinkaaren loppu kohden. (Deloitte 2011, 2.)

4 Laadullinen tutkimus: teollisuuden varaosien hinnoittelu

4.1 Tutkimusongelma

Tutkimuksessa haluttiin selvittää, millaisia hinnoittelumenetelmiä oli käytössä teollisuusyrityksillä varaosien hinnoittelussa. Lisäksi haluttiin selvittää, kuinka hyvin käytetyt menetelmät sopivat haastateltavien mielestä varaosien hinnoitteluun. Haastattelussa tiedusteltiin myös, millaisia kehityshankkeita hinnoittelussa oli lähitulevaisuudessa yrityksillä tulossa. Tutkimuksessa kysyttiin, miten itse käytännön työ yrityksissä tehtiin, kuinka paljon resursseja oli varattu hinnoitteluun, kuinka usein

hintoja päivitettiin sekä millaisia apuvälineitä ja työkaluja varaosien hinnoittelussa oli käytössä.

4.2 Haastattelun kohderyhmä

Haastattelun kohderyhmäksi valittiin harkintaan perustuen kolme kansainvälisillä markkinoilla toimivaa teollisuusyritystä. Yhdessä haastatteluun valituista yrityksistä tehtiin kaksi eri haastattelua eri liiketoiminta-alueilla, eli haastattelussa oli mukana yhteensä neljä henkilöä. Haastattelut tehtiin suomen ja englannin kielillä. Haastatellut henkilöt olivat kohdeyritysten varaosahinnoittelusta vastaavia asiantuntijoita. Liitteessä 2 lueteltu haastateltujen henkilöiden asema yrityksessä sekä haastattelupäivämäärä.

Hinnoittelu on yrityksille aiheena arkaluontoinen, siksi ei tässä tutkimuksessa mainita yrityksiä tai haastateltuja henkilöitä nimiltä. Tämä sovittiin haastateltavien kanssa ennen haastattelua. Sen sijaan yritykset on nimetty seuraavasti:

- Yritys A1 (Yritys A, liiketoiminta-alue 1)
- Yritys A2 (Yritys A, liiketoiminta-alue 2)
- Yritys B
- Yritys C.

4.3 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymykset 1 – 3 selvittivät, millaisesta yrityksestä on kyse ja kuinka laajaa yrityksen varaosaliiketoiminta oli. Kysymykset 5 – 7 tähtäsivät selvittämään, mitä hinnoittelumenetelmiä yrityksellä oli käytössä ja millaisiin varaosiin he kutakin menetelmää käyttivät. Lisäksi kysymyksessä 7 pyydettiin vastaajaa arvioimaan, kuinka hyvin hänen mielestään käyttämänsä hinnoittelumenetelmät soveltuivat varaosien hinnoitteluun. Kysymykset 4, 8, 9 kuvasivat käytännön tekemistä: kuinka monta henkilö yrityksessä työskenteli varaosien hinnoittelun parissa, kuinka usein hintoja päivitettiin ja millaisia työkaluja hinnoittelussa käytettiin. Kysymys 10 kartoitti, oliko hinnoitteluun tulossa lähitulevaisuudessa kehityshankkeita, joilla nykyisiä menetelmiä kehitettäisiin. Kysymys 11 antoi haastateltavalle vielä mahdollisuuden

lisäkommentteihin, jos jotain oleellista oli jäänyt haastattelijalta huomioimatta. Tutkimuskysymykset ovat liitteenä 1.

4.4 Tutkimusmenetelmä ja -tilanne

Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus ja tiedonkeruutavaksi puolistrukturoitu haastattelu. Haastateltaville lähetettiin sähköpostilla tutkimuskysymykset etukäteen. Itse haastattelut suoritettiin kysymyslistan pohjalta joko puhelimitse tai ryhmähaastatteluna. Ryhmähaastattelu sovellettiin yrityksessä A. Ajallisesti haastattelut kestivät puolesta tunnista tuntiin. Kaikkien haastateltavien kanssa käytiin kaikki kysymykset läpi; kysymysten järjestyksestä saatettiin hieman poiketa riippuen keskustelutilanteesta. Haastatteliija kirjasi tulokset ylös haastattelun aikana. Haastattelut tehtiin touko- ja kesäkuun 2012 aikana.

4.5 Haastateltujen yritysten taustatiedot

Haastattelut aloitettiin kysymällä tutkimuksen kannalta kiinnostavia taustatietoja yrityksistä ja haastateltavista. Henkilöiltä kysyttiin heidän oman hinnoittelukokemuksen pituudesta, yrityksen varaosanimikkeiden lukumäärästä sekä kuinka moneen maahan yrityksen myivät varaosia. Taulukossa 5 on henkilöiden antamia vastauksia edellä mainittuihin kysymyksiin. Sen lisäksi taulukkoon on lisätty vuoden 2011 liikevaihto kuvaamaan yrityksen tai yhtymän liiketoiminnan laajuutta.

Taulukko 5. Haastateltuihin yrityksiin liittyviä taustatietoja.

	YRITYS A1	YRITYS A2	YRITYS B	YRITYS C
Yrityksen/yhtymän liikevaihto vuonna 2011	37 990 milj \$*	37 990 milj \$*	5 225 milj €	1 896 milj €
Haastatellun henkilön	22	5	6	4

hinnoittelukokemus vuosina				
Yrityksen varaosakoodien määrä	35 000+	18 000	125 000+	200 000
Kuinka moneen maahan yritys myy varaosia?	n.100	n.50	n.100	n.50

*Yritys A1 ja A2 ovat saman yhtymän kaksi eri liiketoimintayksikköä.

Yritys A1 kuuluu yhtymään, jonka kokonaisliikevaihto vuonna 2011 oli lähes 37 990 miljoonaa dollaria. Kyseisen yhtymän liiketoimintayksikössä A1 oli aktiivisia varaosakoodeja noin 35 000 ja niitä myytiin noin sadassa maassa. Haastatteluun osallistuneen henkilön hinnoittelukokemus oli 22 vuotta. Hän oli haastatelluista henkilöistä hinnoittelun osalta kokenein.

Yritys A2 kuuluu myös yhtymään, jonka kokonaisliikevaihto liikevaihto vuonna 2011 oli lähes 37 990 miljoonaa dollaria. Yritys A1 ja A2 ovat siis saman yhtymän kaksi eri liiketoimintayksikköä. Yrityksellä A2 oli varaosakoodeja 18 000, joita myytiin noin 50 maahan. Haastatteluun osallistuneen henkilön hinnoittelukokemus oli 5 vuotta.

Yrityksen B kokonaisliikevaihto oli 5 225 miljoonaa euroa. Varaosakoodien määrä oli yli 125 000, ja niitä myytiin noin sadassa maassa. Haastatellun henkilön hinnoittelukokemus oli 6 vuotta.

Yrityksen C kokonaisliikevaihto vuonna 2011 oli 1 896 miljoonaa euroa. Sillä oli varaosakoodeja auki noin 200 000 kappaletta, joita myytiin noin 50 eri maahan. Haastatellun henkilön hinnoittelukokemus oli 4 vuotta.

4.6 Yrityksissä käytössä olevat hinnoittelumenetelmät

Haastattelukysymyksillä 5 ja 6 pyrittiin selvittämään, millaisia hinnoittelumenetelmiä yrityksillä oli varaosien hinnoittelussa käytössä. Sen lisäksi haluttiin tietää, minkä tyyppisiin varaosiin kutakin menetelmää haastatelluissa yrityksissä käytettiin.

Taulukossa 6 seuraavalla sivulla on selvitetty yritysten käyttämiä hinnoittelumenetelmiä.

Yrityksessä A1 oli varaosien hinnoittelussa pääosin käytössä eriytetty kustannuspohjainen hinnoittelumenetelmä. Siinä hinta perustui kustannuksiin, mutta eri varaosaryhmien tai -osien voittomarginaalla on säädetty ryhmästä riippuen erilaiseksi. Markkinapohjaista hinnoittelumenetelmää sovellettiin joissain tapauksissa yleisosiin. Arvopohjaista menetelmää sovellettiin yrityksessä A1 ohjelmistojen ja joidenkin erikoisosiin hinnoitteluun.

Yritys A2 käytti kustannuspohjaista menetelmää yleisosien hinnoitteluun. Markkinapohjaista menetelmää sovellettiin varaosiin, joissa on paljon kilpailua ja hintatieto helposti saatavilla. Arvoon perustuvaa hinnoittelumenetelmää yritys A2 käytti ainutlaatuisten erikoisosien hinnoitteluun, joissa kilpailua ei juuri ole.

Yritys B sen sijaan käytti kustannuspohjaista hinnoittelumenetelmää vain yrityksen sisäisten siirtohintojen laskemiseen. Sekä markkinapohjainen että arvoon perustuva hinnoittelumenetelmä olivat molemmat käytössä varaosien ulosmyyntihintojen laskennassa. Se kumpaa menetelmää käytettiin, määritettiin varaosaperhekohtaisesti riippuen varaosaperheen kategoriasta. Markkinapohjaista menetelmää sovellettiin lähinnä kaupallisille osille, joilla oli paljon kilpailua. Erilaisia varaosaperheitä kyseisellä yrityksellä oli noin 300.

Yrityksellä C olivat kaikki kolme menetelmää käytössään. Arvopohjaista hinnoittelumenetelmää käytettiin eniten erikoisosiin, joiden suunnittelun ja muotoilun yritys omistaa ja joissa kilpailua ei ole. Uusia nimikkeitä hinnoiteltaessa yrityksessä C tarkistettiin hinnoittelumenetelmien soveltuvuus seuraavassa järjestyksessä: arvoon perustuva, markkinapohjainen ja viimeiseksi kustannuspohjainen hinnoittelumenetelmä. Tällä tavoin yritys halusi varmistaa, että kustannuspohjaista menetelmää käytettäisiin vain tapauksissa, joihin markkinapohjainen tai arvopohjainen menetelmä eivät soveltuneet.

Taulukko 6. Yritysten käyttämät hinnoittelumenetelmät.

	YRITYS A1	YRITYS A2	YRITYS B	YRITYS C
Kustannuspohjainen menetelmä	Käytössä yleis-, kilpailukykyissä osissa	Käytössä yleisosissa	Käytössä siirtohinnoissa yrityksen sisällä	Käytössä
Markkinapohjainen menetelmä	Käytössä joissain yleisosissa	Käytössä kilpailukykyisissä osilla	Käytössä, valitaan varaosaperhekohtaisesti	Käytössä
Arvoon perustuva menetelmä	Käytössä ohjelmistoissa ja joissain erikoisosissa	Käytössä erikoisosissa	Käytössä, valitaan varaosaperhekohtaisesti	Käytössä

4.7 Hinnoittelumenetelmien soveltuvuudesta varaosien hinnoitteluun

Kysymyksellä numero 7 haluttiin selvittää, miten hyvin luvussa 4.6 kuvatut menetelmät haastateltujen henkilöiden mielestä soveltuivat varaosien hinnoitteluun esimerkiksi käytännön tekemisen, kannattavuuden tai asiakastyytyväisyyden kannalta. Haastatellut yritykset olivat hyvin samoilla linjoilla tämän kysymyksen kanssa. Eri hinnoittelumenetelmien vaikutusta kannattavuuteen ei kukaan haastatelluista halunnut kommentoida erityisen tarkkaan. Käytännön kannalta kustannuspohjainen menetelmä nähtiin helpoksi toteuttaa, toisaalta yrityksessä B ei nähty ongelmaa muissakaan hinnoittelumenetelmissä. Yritykset A1, A2 ja C sen sijaan toivat esiin markkinapohjaisen hinnoittelun ongelman saada markkinapohjaista, luotettavaa dataa. Yleinen hintatieto, jota Internetistä löytyy, on ainoa, jota pystytään hyödyntämään.

Yritys B:n mielestä hintojen harmonisointi ja menetelmät toimivat heillä hyvin tällä hetkellä. Kannattavuuskin oli haastateltavan mielestä kohdallaan. Markkinapohjaisen hinnoittelutavan hintapalautteen saaminen ja hyödyntäminen oli kehityskohteenä. Tällä hetkellä markkinahintapalautetta saatiin maayhtiöistä, myyntimiehiltä, asentajilta sekä asiakkailta.

Yrityksen C edustaja toi esiin myös arvopohjaisen hinnoittelun haasteen määrittää teknisiä arvoperusteita tuotteille hinnoittelua varten. Markkinapohjaisessa hinnoittelussa markkinahinnan löytymistä Internetistä ei nähty ongelmaksi, mutta sen sijaan asiakkaille annettavista alennuksista ei helposti löytynyt tietoa. Ne saattoivat usein jäädä kokonaan huomiotta tai tietoa ollut saatavilla Internetissä. Jossain tapauksissa yrityksen C hinnoittelun ongelmana saattoi olla se, että ei löydy juuri sopivaa hinnoittelumentelmää jollekin varaosalle. Markkinapohjaista hintaa ei ollut saatavilla ja arvopohjaiseen menetelmään tarvittavia teknisiä ominaisuuksia ei pystytty määrittämään. Näissä tapauksissa yritys C käytti kustannuspohjaista hinnoittelumenetelmää.

4.8 Yrityksien hinnoitteluresurssit ja työkalut

Haastattelukysymykset 4, 8 ja 9 selvittivät käytännön hinnoittelutyötä. Niissä kysyttiin: kuinka usein hintoja päivitettiin, kuinka monta henkilöä hinnoitteluun osallistui yrityksessä sekä millaisia apuvälineitä hintojen laskennassa käytettiin (taulukko 7).

Taulukko 7. Yrityksien hinnoitteluresurssit ja työkalut.

	YRITYS A1	YRITYS A2	YRITYS B	YRITYS C
Kuinka usein hinnat päivitetään?	1 krt / vuosi + jatkuva hintojen ylläpito	1 krt /vuosi	Ulosmyyntihin- nat: 1 krt / vuosi; sisäiset siirtohinnat: 4 krt /vuosi	1 krt / vuosi
Hinnoitteluun osallistuvien henkilöiden määrä miestyövuosina	5	5-6	2,5	3

Hinnoittelussa käytössä olevat työkalut	Excel	Hinnoittelutyökalu (PricePoint) + Excel	Hinnoittelutyökalu (PricePoint) + Excel	Hinnoittelu-työkalu (Synchron) + Excel
---	-------	---	---	--

Yrityksessä A1 kaikki hinnat tarkistettiin ja päivitettiin kerran vuodessa. Tähän prosessiin kalenteriaikaa kului kokonaisuudessaan noin viisi kuukautta. Sen lisäksi yritys A1 teki vuoden aikana hintamuutoksia ja päivityksiä tarpeen ja hintapalautteen mukaan. Käytössä olevien resurssien määrä miestyövuosina mitattuna oli viisi. Resursseihin laskettiin mukaan myös kustannusten ja ostohintojen päivitys itse hinnan laskennan ja hyväksynnän lisäksi. Yrityksessä A1 käytettiin hintojen laskemiseen apuna taulukkolaskentaohjelmaa.

Yrityksessä A2 päivitettiin hinnat myös kerran vuodessa. Kalenteriaikaa hintojen päivittämiseen kului noin neljä kuukautta. Hinnoitteluun tarvittavien resurssien määrä miestyövuosina oli 5 - 6. Hinnat laskettiin erillistä hinnoittelutyökalua apuna käyttäen. Myös taulukkolaskenta oli käytössä.

Yritys B päivitti ulosmyyntihinnat kerran vuodessa. Sen lisäksi yritys B päivitti yrityksen sisäiset siirtohinnat 4 kertaa vuodessa. Hinnoittelutyöhön tarvittavat resurssit olivat 2,5 miestyövuosina mitattuna. Resursseihin ei laskettu mukaan teknisiä henkilöitä, joita käytettiin apuna arvopohjaisessa laskennassa tarvittavien teknisten parametrien määrittämisessä. Hinnoittelutyö tehtiin erillisessä hinnoittelutyökalussa sekä myös taulukkolaskentaa toisinaan apuna käyttäen.

Yritys C päivitti hinnat kerran vuodessa eikä tehnyt mitään hintamuutoksia vuoden aikana liiketoiminnan luonteesta johtuen. Hinnoitteluun osallistuvien resurssien määrä oli 3 miestyövuosina mitattuna. Hinnoittelu tehtiin erillistä hinnoittelutyökalua sekä myös taulukkolaskentaa tarvittaessa apuna käyttäen.

4.9 Varaosien hinnoitteluun liittyvät kehityshankkeet

Kun yrityksiltä kysyttiin, millaisia hinnoitteluun liittyviä parannushankkeita niillä oli lähitulevaisuudessa, vastauksissa oli joitain samankaltaisia piirteitä. Yritys A1 kertoi harkitsevansa hinnoittelutyökalun käyttöönottoa. Tällä hetkellä niillä hintojen laskenta tapahtui taulukkolaskennan avulla. Sen lisäksi yrityksessä mietittiin hintapalauteen keräämistä ja käsittelyä; miten saataisiin enemmän ja laadukkaampaa tietoa markkinoiden hintatasosta? Yrityksessä A2 sen sijaan oltiin ottamassa käyttöön uutta, varaosien kriittisyyteen perustuvaa hinnoitteluparametria, jonka perusteella voitaisiin tarkistaa kriittisten varaosien hintoja.

Yrityksessä B ei ollut näköpiirissä erityisen suuria kehityshakkeita varaosien hinnoitteluun liittyen. Haastattelussa kävi ilmi, että harkitsevat erilaisten paketoitujen ratkaisuiden, materiaalien ja työn yhdistelmien, tuomista markkinoille. Myös hinnoitteluun liittyvän asiakaspalauteprosessin kehittämistä harkittiin.

Yrityksessä C oltiin ottamassa hinnoittelutyökalua globaaliin käyttöön. Samalla hinnoitteluperusteet saatiin läpinäkyviksi organisaation sisällä, minkä odotettiin auttavan myyntityössä.

5 Johtopäätökset

5.1 Tutkimuksen pätevyys

Tutkimuksen otoskoko oli pieni. Tutkimuksessa oli mukana harkintaan perustuen kolmen eri yrityksen yhteensä neljä eri varaosaliiketoimintaa. Tämän vuoksi tutkimuksesta ei voi tehdä yleispäteviä johtopäätöksiä siitä, millaisia hinnoittelumenetelmiä kansainvälisillä teollisuusyrityksillä yleensä on käytössä varaosien hinnoittelussa.

Toisaalta haastatellut henkilöt olivat kaikki kokeneita varaosien hinnoittelun asiantuntijoita kansainvälisistä suuryrityksistä. Haastateltujen henkilöiden asemat yrityksissä on listattu liitteessä 2. Siksi voidaan sanoa, että tutkimuksesta tehtävät

johtopäätökset ovat suuntaa antavia. Tutkimus tarjoaa otoksen siitä, millaisten hinnoitteluun liittyvien asioiden kanssa yrityksissä päivittäin työskennellään.

5.2 Haastattelujen yritysten käyttämät hinnoittelumenetelmät

Erilaisista hinnoitteluementelmistä oli yleisesti saatavilla paljon tietoa, mutta juuri varaosien hinnoittelusta tietoa on saatavilla vähemmän. Saatavilla olevista tietolähteistä johtopäätös on se, että varaosat kannattaa ryhmitellä nipuiksi hinnoittelua varten. Ryhmittely on tarkoituksenmukaista tehdä niin, että samankaltaiset osat päätyvät samaan ryhmään. Hinnoittelua kannattaa suorittaa ja ohjata ryhmittäin. Jokainen ryhmä on yksilöllinen, sitä kuvastaa tietyt ominaisuudet ja parametrit, joille hinnoittelu voidaan perustaa. Lähteiden mukaan yritysten kannattaisi suosia eniten arvo- ja markkinapohjaista menetelmää, sillä niiden kannattavuus nähdään parhaana. Ne ovat yrityksestä ulospäin suuntautuvia menetelmiä sekä niiden hintaperusteissa on yhteys markkinoihin ja asiakkaaseen. Kustannuspohjainen tapa soveltui myös varaosille tietyin reunaehdoin. Suurimmat katteet kuitenkin teorioiden mukaan tulisivat soveltamalla arvopohjaista hinnoittelumenetelmää.

Kustannuspohjaista hinnoittelustrategiaa sovellettiin kaikissa haastateluun osalistuneissa yrityksissä. Teorian mukaan, se soveltuisi osiin, joiden kysyntää on vaikea ennustaa ja kustannukset pysyvät lähes muuttumattomina elinkaaren eri vaiheissa. Toisaalta kustannuspohjaista menetelmää voisi käyttää myös osille, joissa on paljon kilpailua ja markkinoilla olevat osat ovat hyvin samankaltaiset (luku 3.2.1).

Käytännössä tämä näyttäisi toteutuvan. Tosin kustannuspohjaisen laskentatavan helppous houkuttelee käyttämään sitä varaosiin, joihin voitaisiin myös soveltaa markkina- tai arvopohjaista menetelmää tai molempia. Yritys B käytti kustannuspohjaista menetelmää vain yrityksen sisäisten siirtohintojen määrittämiseen, jossa kenties voitontavoittelu on pienempi. Kustannuspohjainen menetelmä oli laajimmassa käytössä yrityksessä A1.

Markkinapohjaista hinnoittelumenetelmää käytettiin myös kaikissa haastatelluissa yrityksissä. Yritys A1 käytti sitä yleisosien hinnoitteluun, A2 kilpailukykyisien osien hinnoitteluun, ja yritykset B ja C eivät tarkasti eritelleet varaosaryhmiä, joihin menetelmää sovellettiin. Markkinapohjaisen hinnoittelun esteenä nähtiin oikean

hintatiedon saannin hankaluutta. Miten selvittää, mikä on kilpailijan antama asiakashinta alennuksien jälkeen? Markkinapohjaisen hintatiedon kerääminen ja prosessointi nähtiin kehityskohteenä sekä A1- että B-yrityksissä. Myös tuotteiden paremmuusvertailu markkinapohjaisessa hinnoittelutavassa vaatii markkinoilla olevien tuotteiden ominaisuuksien tuntemista. Haastattelussa ei käynyt täysin selville, tehtiinkö markkinapohjainen hinnanasetanta vertailemalla oman tuotteen teknisiä ominaisuuksia kilpailijoiden vastaaviin ja asetettiin hinta senmukaisesti suhteessa kilpailijan hintaan.

Arvopohjainen menetelmä käytettiin kaikissa haastatelluissa yrityksissä. Yritykset, joiden nimikemäärä oli suurin, käyttivät systemaattisemmin arvopohjaista menetelmää, kuin yritykset, joilla nimikemäärä oli pienempi. Haastatteluun osallistuneet yritykset suorittivat arvopohjaista hinnoittelua hyvin samankaltaisesti. Ne määrittivät tuoteperheille tai kategorioille teknisiä, asiakkaan arvostamia ominaisuuksia, joiden perusteella arvopohjainen hinta pystyttiin laskemaan.

5.3 Haastateltujen yritysten käyttämät työmenetelmät ja työkalut

Yrityksillä A2, B ja C oli käytössään kaupallinen hinnoittelutyökalu tavallisen taulukkolaskentaohjelman lisäksi. Yrityksessä A1 oli kaupallisen hinnoittelutyökalun käyttöönotto vasta suunnitella. Tällä näyttäisi hivenen olevan merkitystä työn tekemiseen, sillä sekä yrityksessä B että yrityksessä C saatiin lähes kymmenkertainen nimikemäärä hoidettu arviolta puolta pienemmillä resursseilla.

Resurssien määrän laskemisessa saattoi yrityksillä olla erilaisia näkemyksiä. Esimerkiksi yrityksessä A1 laskettiin mukaan myös kustannusten päivitykseen tarvittavat henkilöt. Yrityksessä B ei laskuihin otettu mukaan teknisiä henkilöitä, jotka määrittivät tuotteen hinnoitteluun vaikuttavia teknisiä ominaisuuksia. Vaikka resurssien laskentatapa oli erilainen, näyttäisi kuitenkin siltä, että käytetyillä työkaluilla, nimikkeiden määrällä ja työhön tarvittavilla resursseilla olisi yhteys. Suurella määrällä nimikkeitä työhön tarvittavien resurssien suhteellinen määrä on pieni yrityksissä B ja C. Yrityksessä A2 työkalulla, nimikkeiden määrällä ja tarvittavilla resursseilla ei päästä aivan samanlaiseen tehokkuuteen kuin yrityksissä B ja C. Vaikuttaisi myös siltä, että määrä lisää tehokkuutta ja hioo itse hinnoitteluprosessia.

5.4 Yritysten lähitulevaisuuden hinnoittelun kehityshankkeet

Haastattelussa mukana olleiden yritysten hinnoitteluun liittyvissä kehityshankkeissa oli samankaltaisia piirteitä. Yrityksen A1 ja C olivat keskittyneet hinnoittelutyökaluun; A1 harkitsi hinnoittelutyökalun käyttöönottoa ja yritys C oli laajentamassa sen käyttöä globaaliksi. Yrityksessä A2 ja B sen sijaan oli pienempimuotoisia hankkeita käynnissä: yritys A2 harkitsi uuden hinnoitteluparametrin käyttöönottoa, jolla hinnoittelua saataisiin parannettua. Yritys B oli yleisesti tyytyväinen hinnoitteluunsa ja siihen liittyviin työkaluihin mutta silti kehittämässä hintapalautteen käsittelyä.

Yhteenvedona yritysten lähitulevaisuuden hinnoitteluun liittyvistä kehityshankkeista voidaan sanoa, että yritykset aktiivisesti kehittivät hinnoitteluaan. Haastatteluun osallistuneiden yritysten päämäärä oli tehdä hinnoittelutyötä mahdollisimman sujuvasti ja kannattavasti markkinat ja asiakkaat huomioiden. Yritykset vain olivat hieman eri vaiheessa tavoitteeseen nähden.

6 Oman työn arviointi

Tämän tutkimuksen aihe tuli omasta työstä varaosien hinnoittelun parissa. Teorioiden tutkiminen ja haastattelujen tekeminen oli erittäin opettavainen ja antoisa kokemus. Erityisen mielenkiintoinen oli tutkimuksen haastattelujen osuus ja se, kuinka varaosia käytännössä hinnoitellaan eri yrityksissä. Oman tietomäärän lisääntyminen tästä aihepiiristä onkin ollut työn parasta antia ja se myös helpottaa omaa jokapäiväistä työtä varaosien hinnoitteluun liittyen.

Tavoitteena työssä oli selvittää kustannus-, markkina- ja arvopohjaisten hinnoittelustrategioiden eroja teorian näkökulmasta. Yleistä teoretietoa hinnoittelusta olikin hyvin saatavilla ja sitä käytiin läpi luvussa 3.2. Kustannuspohjainen hinnoittelumenetelmä nähtiin teoriassa kannattavuuden näkökulmasta huonoimmaksi vaihtoehdoksi. Silti se soveltuu jossain määrin tuotteille ja varaosille, joiden kysyntää on hankala ennustaa, joiden kustannukset pysyvät lähes muuttumattomina elinkaaren vaiheesta toiseen mentäessä. Se soveltuu myös osittain kaupallisille osille, joissa markkinoilla olevat tuotteet ovat hyvin samankaltaisia. Markkina- ja arvopohjaiset menetelmät nähtiin kannattavuuden näkökulmasta parempina kuin kustannuspohjainen menetelmä. Markkinapohjaista menetelmää voisi soveltaa kaupallisiin osiin eli osiin,

joilla on kilpailua ja markkinapohjaista hintatietoa saatavilla. Arvopohjaista hinnoittelumenetelmää voidaan käyttää varaosiin, joille referenssihintaa ja lisäominaisuudet vertailukohteeseen nähden voidaan määrittää. Se soveltuu myös erikoisosiin, joilla on vähän tai ei ollenkaan kilpailua markkinoilla.

Yhtenä tavoitteena tässä työssä oli miettiä, miten käytännön hinnoittelutyötä tulisi tehdä, kun varaosanimikkeitä on kymmeniä ja jopa satoja tuhansia. Käytännön hinnoittelutyön optimoimiseksi varaosanimikkeet tulisi jakaa omiin hinnoittelukategorioihin tai -perheisiin. Hinnoittelun ohjaus tapahtuu perhekohtaisesti eikä yksittäin. Kullekin hinnoittelukategorialle valitaan sille soveltuva strategia ja parametrit, jotka ohjaavat koko kyseisen kategorian varaosien hinnoittelua. Haastattelututkimuksen perusteella havaintona voisi myös sanoa, että hinnoitteluun tarkoitetut kaupalliset työkalut näyttäisivät helpottavan suurien nimikemassojen käytännön hinnoittelutyötä. Kyseisten työkalujen tutkiminen oli rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Silti se on itselleni mielenkiintoinen jatkotutkimuksen kohde tämän tutkielman ulkopuolella.

Tutkimuskysymyksenä oli selvittää, toteutuuko teorian suosittamat hinnoittelumenetelmät käytännössä. Tähän aiheeseen paneuduttiin luvuissa 4 ja 5. Koska haastatteluja ei määrällisesti ollut monta, niin mitään yleispäteviä johtopäätöksiä niistä ei voida tehdä. Haastattelujen perusteella voitiin havainnoida se, että yrityksen käyttivät vaihtelevasti kaikkia kolmea hinnoittelumenetelmää. Kaikilla haastatelluilla yrityksillä oli, jos ei jo toteutuneena, niin ainakin pyrkimys käyttää kustannuspohjaista hinnoittelumenetelmää vähiten ja yrittää enemmän soveltaa markkina- ja arvopohjaisia menetelmiä varaosien loppuasiakashinnoittelussa.

Lähteet

- Aberdeen Group 2005. The service parts management solution selection report. SPM strategy and technology selection handbook. Aberdeen Group Inc. Boston, Massachusetts. 1–7; 20–21.
- Ahlersten, Kristian 2008. Essentials of microeconomics. Ventus Publishing ApS. Telluride, Colorado.
- Best, Roger J. 2004. Market-Based Management. Strategies for growing customer value and profitability. 4. painos. Pearson Education Ltd. Essex, United Kingdom.
- Business Directory 2012. Spare Part.
<http://www.businessdictionary.com/definition/spare-part.html>. Luettu 18.8.2012.
- Cohen, Morris A. & Agrawal, Narendra & Agrawal Vipul 2006. Winning in the aftermarket. Harvard business review. May 2006. 129–138.
- Cressman, G. E. 1999. Commentary on Industrial Pricing. Theory and Managerial Practice. Marketing Science 18 (3). 455–457.
- Dean, J. 1949. Cost Forecasting and Price Policy. Journal of Marketing 13 (3). 279–288.
- Deloitte Development LLC 2011. Service parts and profitability. Unlocking profits through effective pricing. Belgium. 1–12.
- Gallagher, Mark & Mitchke, Mark D. & Rogers, Matthew C. 2005. Profiting from spare parts. The McKinsey Quarterly, web exclusive.
- Hal, R Varian 1996. Intermediate microeconomics. A Modern approach. Fourth Edition. W.W Norton & Company. New York.
- Hinterhuber Andreas & Bertini Marco 2011. Profiting when customers choose value over price. Business strategy review 1. 46–49.
- Hytönen, H. 2005. A Model for Value-based Pricing of Industrial Services. Diplomityö. TKK, Espoo. 1–90.
- Kotler, Philip & Armstrong, Gary & Saunders, John & Wong, Veronica 1996. Principles of Marketing. The European edition. Prentice Hall Europe.
- Kulmala, Harri I 2006. Hinnoittelu – mitä se on käytännössä? VTT, Helsinki. 1–15.
- Lysons, Kenneth & Farrington Brian 2006. Purchasing and supply management. 7. painos. Pearson Education Ltd. Essex, United Kingdom.

Marn, Michael V. & Rosiello, Robert L. 1992. Managing price, gaining profit. Transaction prices represent one of the most attractive – and overlooked-opportunities to boost profits. Harvard Business Review 70 (5). 84–87.

Nagle, Thomas T. & Hogan, John E. & Zale Joseph 2011. The Strategy and Tactics of Pricing. A guide to growing more profitably. 5. painos. Pearson Education Ltd. Essex, United Kingdom.

Noble, P. M. & Gruca, T. S. 1999. Industrial Pricing: Theory and Managerial Practice. Marketing Science 18 (3). 435–454.

Pohjola, Matti 2008. Taloustieteen oppikirja. WSOY, Helsinki.

Richards, J. D., Reynolds, J., Hammerstein, M. 2005. The Neglected Art of Strategic Pricing. Financial Executive 21 (5). 26–29.

SFS-EN 13306. 2010. Kunnossapito, Kunnossapidon terminologia. 2.painos. Helsinki. Suomen Standardisoimisliitto SFS.

Sherlekar, S.A. & Sharad, Virendra 2010. Global Marketing Management. Price. Global Media. Mumbai India.

Zinoecker, Richard 2006. How to price SP more profitably. The journal of professional pricing. Fourth quarter 2006. 14-19.

Haastattelukysymykset

1. Kuinka kauan olette työskennelleet varaosien hinnoittelun parissa?
2. Kuinka monta varaosanimikettä yrityksellänne on?
3. Kuinka moneen maahan myytte varaosia?
4. Kuinka monta henkilöä yrityksessänne työskentelee varaosien hinnoittelun parissa (miesvuosissa mitattuna)?
5. Millaisia hinnoittelumenetelmiä teillä on käytössä varaosien hinnoittelussa?
6. Kuvaillkaa yksitellen, millaisiin varaosiin tai varaosaperheisiin edellä mainittuja menetelmiä käytätte?
7. Kuinka hyvin kuvaamanne menetelmät mielestänne soveltuvat varaosien hinnoitteluun (esimerkiksi käytännön työn, kannattavuuden, asiakastyytyväisyyden kannalta)?
8. Kuinka usein päivitätte varaosahinnastonne?
9. Millaisia työkaluja käytätte varaosien hinnoittelussa (Excel, yms)?
10. Onko teillä tavoitteena muuttaa valittuja hinnoittelumenetelmiä taikka muuten kehittää varaosahinnoittelua lähitulevaisuudessa? Kuinka?
11. Muuta mainittavaa / huomioitavaa, mitä haluaisitte sanoa?

Haastateltujen henkilöiden asema yrityksessä ja haastattelupäivämäärä

YRITYS:	ASEMA YRITYKSESSÄ:	HAASTATTELUPÄIVÄMÄÄRÄ:
Yritys A1	Sales and Marketing Director	25.5.2012
Yritys A2	Manager Business Development	25.5.2012
Yritys B	Manager, Direct sales and pricing	13.6.2012
Yritys C	Manager, Global pricing	15.6.2012